

LÄHIJOHTAJAN TYÖN SISÄLTÖ JA AJANKÄYTTÖ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

Teija Maija Heiskanen

Pro gradu -tutkielma

Terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen lai-
tos

Joulukuu 2014

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta,
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

HEISKANEN TEIJA MAIIA: Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa

Pro gradu -tutkielma, 78 sivua, 8 liitettä (18 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT Johanna Lammintakanen
YTT, TtL Sari Rissanen

Joulukuu 2014

Avainsanat: johtaminen, työn sisältö, ajankäyttö, sosiaali- ja terveydenhuolto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin lähijohtajien työn sisältöä ja työajan jakautumista eri työtehtävien hoitoon viikkotasolla. Lähijohtajat tuottivat tutkimuksen tulokset täyttämällä kalenteria viikon ajan ja tuomalla haastattelujen avulla esiin omia kokemuksiaan työtehtävistä ja ajankäytöstä. Tutkimuksen kohteena olivat Etelä-Suomen yhden suuren kaupungin hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat. Tutkimukseen osallistui 15 lähijohtajaa. Tutkimusaineisto koostui aikavälillä 10.2.2014–2.4.2014.

Analyysimenetelminä tutkimuksessa olivat kalenteritehtävän osalta sisällön erittely ja haastattelujen osalta induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällön analyysi.

Tutkimuksen mukaan lähijohtajien viisi ydintehtäväaluetta ovat henkilöstöjohtaminen, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Eniten työaikaa kului henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen tässä tutkimuksessa pitää sisällään henkilöstön rekrytoinnin, työvuorolistojen suunnittelun, työsopimusten tekemisen ja henkilöstön perehdytyksen. Toiseksi eniten työaikaa veivät kokoukset. Kolmantena tehtäväalueena esiin nousi viestintä. Viestintään otettiin tässä tutkimuksessa mukaan puhelin- ja sähköpostiviestintä. Neljäntenä tehtäväalueena tuli esiin asiakkaiden/asukkaiden hoitotyöhön osallistuminen ja asioiden hoito. Viidentenä tehtäväalueena oli suunnittelu ja kehittäminen. Tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaiset kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Vain viestintä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa noussut vastaavalla tavalla esiin. Tästä voi päätellä, että viestintä on tullut 2010-luvulla johtamistyössä hyvin olennaiseksi osaksi.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutusta. Tuloksia voi myös hyödyntää johtamisen kehittämistyössä organisaatiossa, jossa tutkimus on tehty. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten johtajien ydintehtävät muuttuvat organisaatiomuutosten myötä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management, Health Management Sciences

HEISKANEN TEIJA MAIJA: The duties and usage of time of first line managers in health and social sector

Master's thesis, 78 pages, 8 appendices (18 pages)

Advisors: PhD Johanna Lammintakanen
 PhD Sari Rissanen

December 2014

Keywords: Management, context of duties, usage of time, health and social sector

The purpose of this study is to describe the duties of first-line managers and to collect information about their usage of time in different duties during one week period of time. First-line managers have produced the information by keeping diary of their duties and given information in separate interviews about their experiences of their duties and usage of time. The research data was collected from 15 (n=15) of 32 Nurse Managers and Home Nursing Managers in a major city in Southern Finland region. The research data was collected between 10th February 2014 and 2nd April 2014. The research data from the diary tasks were analyzed by making classification to the most risen tasks and the interviews by content analysis.

According to the research findings the main five duties of first-line managers are human resource management (HRM), taking part in meetings, communication, nursing, planning and developing duties. HRM duties took the major part of the first-line managers time in their schedules. In this study HRM includes recruitment, shift scheduling, contract making and orientation. Meetings took the second most part of first-line managers working time after HRM duties. The third place in first-line managers usage of time was mentioned communication. In this study communication includes communication via telephone and email. The fourth place in first-line managers usage of time took nursing and general daily duties. The fifth place in first-line managers time using took planning and developing duties. The research finding in this study is very similar in comparing with former studies. Communication is not mentioned in former studies as a main duty of first-line managers. This suggest that communication has risen to one of the main duties in leadership in the 2010's.

The information given by this study can be used in developing social and health care management studies and in developing leadership and management in the organization where the research data was collected from. As recommendation for further studies is to study how first-line managers main duties change among with organizational changes.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta.....	4
1.2 Tutkimuksen tarkoitus.....	9
2 JOHTAMINEN, LÄHIJOHTAJAN TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖAIKA.....	11
2.1 Johtamisen teoreettisia tarkastelutapoja.....	11
2.2 Johtamiseen vaikuttavia asioita	18
2.3 Lähijohtajan työtehtävät ja työaika	23
3 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI	33
3.1 Metodologiset valinnat	33
3.2 Tutkimusympäristö ja kohderyhmä	35
3.3 Tutkimusaineiston hankinta	37
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	40
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
4.1 Tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien taustatiedot	45
4.2 Johtajan ydintehtävät ja niihin kulunut aika	48
4.2.1 Hoito ja hoivatyön lähijohtajien ydintehtävät ja niihin kulunut työaika.....	48
4.2.2 Kalenteritehtävän ja haastattelujen esiintuomat muut lähijohtajan työtehtävät ja ajankäyttöön liittyvät seikat.....	56
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	60
5.2 Tutkimustulosten tarkastelua.....	64
5.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista	68
5.4 Jatkotutkimusaiheet	70
LÄHTEET	72

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen ydinelementit	9
KUVIO 2. Aineiston analyysin vaiheet	44
KUVIO 3. Ydintehtävät ja niihin kulunut aika viikkotasolla.....	49

TAULUKOT

TAULUKKO 1. 65 vuotta täyttäneiden henkilöiden määrä Suomessa 1900–2013.....	6
TAULUKKO 2. 65 vuotta täyttäneiden henkilöiden osuus EU28 maissa vuonna 2012 .	7
TAULUKKO 3. Suomen väestöennuste vuoteen 2060.....	7
TAULUKKO 4. Johtamisteorioiden kehitys	13
TAULUKKO 5. Orgaanisen ja mekaanisen organisaation erot	16
TAULUKKO 6. Johtaminen tehtävinä, kansalliset tutkimukset	27
TAULUKKO 7. Johtaminen tehtävinä, kansainväliset tutkimukset	31
TAULUKKO 8. Excel-taulukkoon purettua lähijohtajan työpäivän toimintoja	41
TAULUKKO 9. Tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien taustatiedot.....	46
TAULUKKO 10. Lähijohtajan ydintehtävät	50

LIITTEET

LIITE 1. Tiedote hoiva-asumisen ja kotihoidon johtajille	79
LIITE 2. Tiedote asumispalvelujohtajille ja kotihoidon aluejohtajille.....	82
LIITE 3. Tiedote hoivatyön esimiehille ja kotihoidon ohjaajille	85
LIITE 4. Suostumuslomake	87
LIITE 5. Kalenteritehtävän ohjeistus.....	89
LIITE 6. Kalenteritehtävän päivänäkymä	92
LIITE 7. Taustatietolomake.....	94
LIITE 8. Teemahaastattelurunko	95

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa eletään suurta muutoksen aikaa julkishallinnossa, koska taloudellinen tilanne on niin valtion kuin kuntien tasolla heikko. Joka päivä tulee uutisissa tietoon lisää kuntia, joissa aloitetaan yt-neuvottelut. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnissa joudutaan supistamaan palveluja ja osin heikentämään palvelujen laatua. Kinnunen (2004, 2) ja Parvinen työryhmineen (2005, 39) tuovat esiin, että tällaisessa tilanteessa johtamisen haasteet terveydenhuollossa kasvavat. Heikot taloudelliset resurssit, teknologian kehittyminen kiihtyvällä tahdilla sekä tiedon lisääntyminen nopealla vauhdilla ovat lisänneet johtamisen haasteellisuutta. Lisähaasteita terveydenhuollon johtamisosaamiselle ovat tuoneet henkilöstön saatavuus ja pysyvyys, sekä asiakasväestön ja henkilöstön ikääntyminen (Ollila 2006, 71; Stakes 2007, 47).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajien työssä näkyvät vahvasti hallinto, henkilöstön – ja palvelujen johtaminen. Näiden asioiden ohella johtamiseen vaikuttaa selkeästi kolme ulkoapäin tulevaa asiaa. Näistä ensimmäisenä organisaation ulkopuolelta tulevat ennalta arvaamattomat, äkilliset muutokset. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat paikalliset rakennemuutokset elinkeinoelämässä. Toisena on kunnan asukkaiden sekä työntekijöiden ikääntyminen ja muuttoliike. Kolmantena ulkoapäin tulevana asiana, joka vaikuttaa johtamiseen, on suuret julkisen hallinnon toimintatapojen muutokset. (Niiranen & Lammintakanen 2014a, 18.)

Lammintakanen ja Rissanen (2011, 268–269) tuovat tulevaisuuden osalta esiin tärkeän seikan. Sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena on tulevaisuudessa uusien johtajien rekrytointi. Haastetta tuo se, mistä löydetään koulutettuja ja innovatiivisia johtajia, joilla on halu kehittää organisaatioita ja niiden toimintaa. Henkilöstön saatavuus on haasteena suuri, koska sosiaali- ja terveydenhuollossa on pula koulutetusta hoitohenkilöstöstä. Henkilöstö ikääntyy ja eläköityy, heidän tilalle tarvitaan uusia koulutettuja hoitajia. Lisäksi tähän vaikuttaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut on tulevaisuudessa tuo-

tettava yhä pienemmällä henkilöstöllä. Tällä on taas vaikutusta henkilöstön jaksamiseen ja pysyvyyteen.

Muutokset toimintaympäristöissä kiihtyvät koko ajan. Tunnistettuja muutostekijöitä ovat esimerkiksi koulutustason nousu, kansainvälistyminen ja globalisaatio. Juuti (2013, 56) tuo myös esiin yhteiskunnalliset arvot. Arvot ovat vuosien saatossa muuttuneet ja tänä päivänä niiden osalta pyritään erityisesti kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan. Lisäksi hän tuo esiin sukupolvien välisiin asioihin liittyvät huomiot, kuten työskentelytavat, kulutuksen tavat ja elämäntavat. Edellä mainituilla asioilla on merkitystä työtehtävien osalta, että ne muuttuvat koko ajan kaiken muun kehityksen myötä. Työajankäyttö muokkautuu uusien sukupolvien myötä, työtä tehdään eri tavalla ja eri menetelmillä.

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimuksen näkökulmasta ajatellen on tarpeellista tutkia johtajien työtehtäviä ja ajankäyttöä. Tutkimuksien avulla saadaan tietoa työn käytännöistä ja tulosten avulla voidaan kehittää toimintaa ja mahdollisesti löytää koulutus- ja kehittämistarpeita. Kuten olen aiemmin tuonut esiin, tulevaisuudessa työtä tehdään yhä niukemmilla resursseilla, tulisi ajankäytön olla hallittua ja suunniteltua. Kim Aarva (2009, 208) toteaa väitöskirjassaan, että vanhustenhuollon tutkimus Suomessa on keskittynyt pääosin organisaatorakenteisiin ja erilaisiin muutoksiin liittyviin asioihin. Lisäksi hän mainitsee, siis vuonna 2009, että Suomessa ei ole sosiaalihuollon puolella väitöskirjatutkimuksia lähijohtamisesta tehty kymmeneen vuoteen.

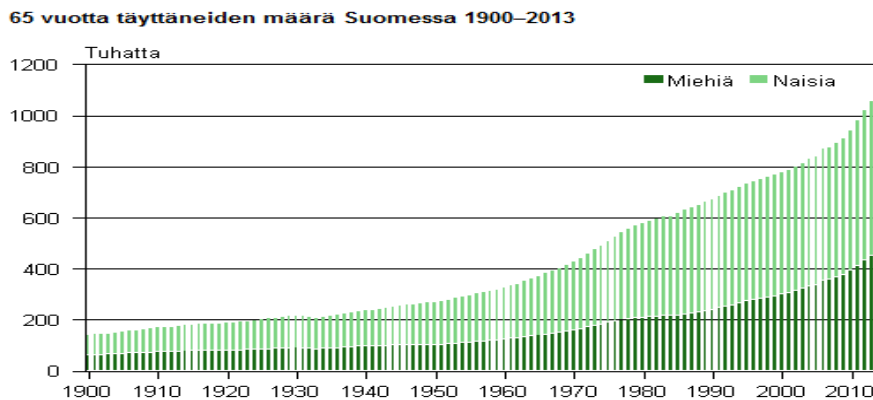
Etsiessäni tutkimuksia liittyen hoitotyön johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa, löysin eniten pro gradu tutkimuksia ja muutaman väitöskirjatutkimuksen. Pro gradu tutkimuksia en kuitenkaan ole ottanut lähteiksi tai esimerkeiksi tähän työhön. Kuitenkin voin todeta, että löytämistäni tutkimuksista voin havaita, että hoitotyön johtamista, on tutkittu eniten sairaalamaailmasta. Lähijohtajia on tutkittu melko laajasti, mutta tutkimuksia lähijohtajien työtehtävistä suhteutettuna niitä työaikaan, ei juuri löydy. Jari Vuori (2005, 13) toteaa, että suomalaiselle terveydenhuollolle ja terveydenhuollon johtamiselle suurimman ongelman on aiheuttanut juuri se, että johtamistutkimus on jäänyt hyvin vähäiseksi. Viime vuosina johtamistutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon puolella on huomattavasti lisääntynyt vuoden 2005 jälkeen.

Johtamisosaaminen on elinikäistä oppimista, jossa asiat painottuvat organisaatioympäristön mukaan. Organisaatioympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat aina johtamiseen, sekä johtajan työn sisältöön. Tulevaisuudessa uusia sosiaali- ja terveysjohtajia tarvitaan entistä monipuolisempiin työtehtäviin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Nyt ja tulevina vuosina johtajien on hyvä tiedostaa, että johtajan tärkein osaamisalue on oman johtamistyön ja johtamisosaamisen kehittäminen. (Sutinen 2012, 172–175.)

Tulevaisuuden osalta on tiedossa, että väestö ikääntyy. Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2014) väestörakennetilaston mukaan Suomessa oli vuoden 2013 lopussa 65 vuotta täyttäneitä henkilöitä ja heitä vanhempia henkilöitä 1 056 547. Heidän osuus koko Suomen väestöstä oli 19,4 prosenttia. Taulukosta 1 on nähtävissä, että 65-vuotiaiden ja sitä vanhempien henkilöiden määrä Suomessa 2013 on kaksinkertaistunut 1970-luvun puoliväliin verrattuna.

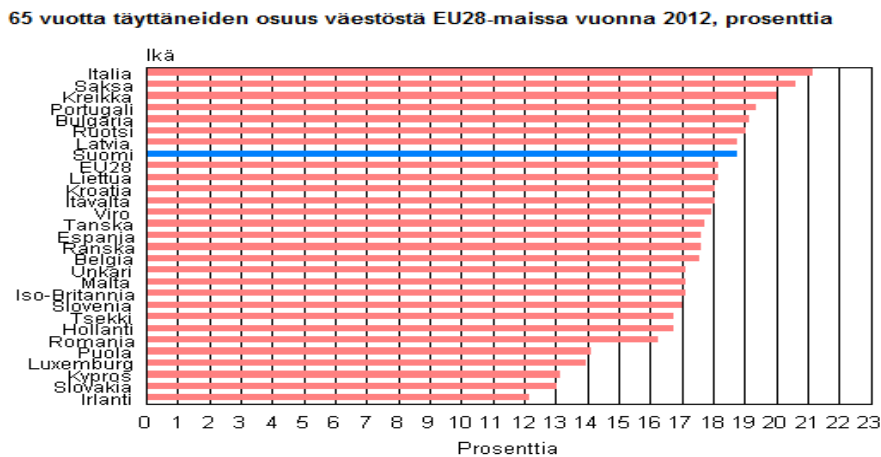
TAULUKKO 1. 65 vuotta täyttäneiden henkilöiden määrä Suomessa 1900–2013

(Tilastokeskus 2014)



Taulukossa 2 on näkyvissä, että EU28-maista Suomessa 65 vuotta täyttäneiden henkilöiden osuus on kahdeksanneksi suurin, 18,8 prosenttia. Eurostatin vuoden 2012 tilaston mukaan 65 vuotta täyttäneitä oli suhteessa eniten Italiassa, 21 prosenttia väestöstä, toiseksi eniten Saksassa, 20,7 prosenttia ja kolmanneksi eniten Kreikassa, 20,1 prosenttia. (Tilastokeskus 2014.)

TAULUKKO 2. 65 vuotta täyttäneiden henkilöiden osuus EU28 maissa vuonna 2012
(Tilastokeskus 2014)



Taulukossa 3 näkyy tilastokeskuksen väestöennuste Suomen osalta vuoteen 2060. Ennuste on tehty joulukuussa 2012. Ennusteen mukaan 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä on 28,2 prosenttia. (Tilastokeskus 2012.) 65 vuotta täyttäneiden osuuden kasvu vuodesta 2013 vuoteen 2060 tulisi ennusteen mukaan olemaan 8,4 prosenttia. (Tilastokeskus 2012, Tilastokeskus, 2013.) Tilastojen mukaan on havaittavissa, että hoitoa ja hoivaa tarvitaan Suomessa tulevana vuosikymmeninä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen hoitotyöstä ei katoa.

TAULUKKO 3. Suomen väestöennuste vuoteen 2060
(Tilastokeskus 2012)

Väestöennuste

	Yksikkö	2020	2030	2040	2050	2060
Väkiluku	1 000	5 631	5 848	5 985	6 096	6 228
0–14 v.	%	16,6	16,0	15,4	15,4	15,2
15–64 v.	%	60,8	58,4	58,4	57,7	56,6
65– v.	%	22,6	25,6	26,2	26,9	28,2

Aikuisväestön ikääntyminen vaikuttaa siihen, että sairastavuus lisääntyy ja siitä edelleen seuraa, että hoidon määrä lisääntyy. Suomessa on erilaisia toimenpideohjelmia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tällaisilla ohjelmilla pyritään ohjaamaan asioita siten, että koko

maassa kansalaiset saisivat tasavertaisia ja – laatuista palveluja. Esimerkkinä sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjelma vuosille 2009–2011, *Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön* (2009), joka on kolmas kansallinen toimintaohjelma Suomessa. Toimintaohjelmalla oli tavoitteena mm. tukea hoitotyön johtajia kehittämään hoitohenkilöstön osaamista ja ammatillista toimintaa. Ohjelmassa määritellyt toimenpiteet olivat asiakaslähtöisyys, näyttöön perustuva palvelukokonaisuus, terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen integrointi, henkilöstön saatavuuden turvaaminen ja hoitotyön johtamisen kehittäminen.

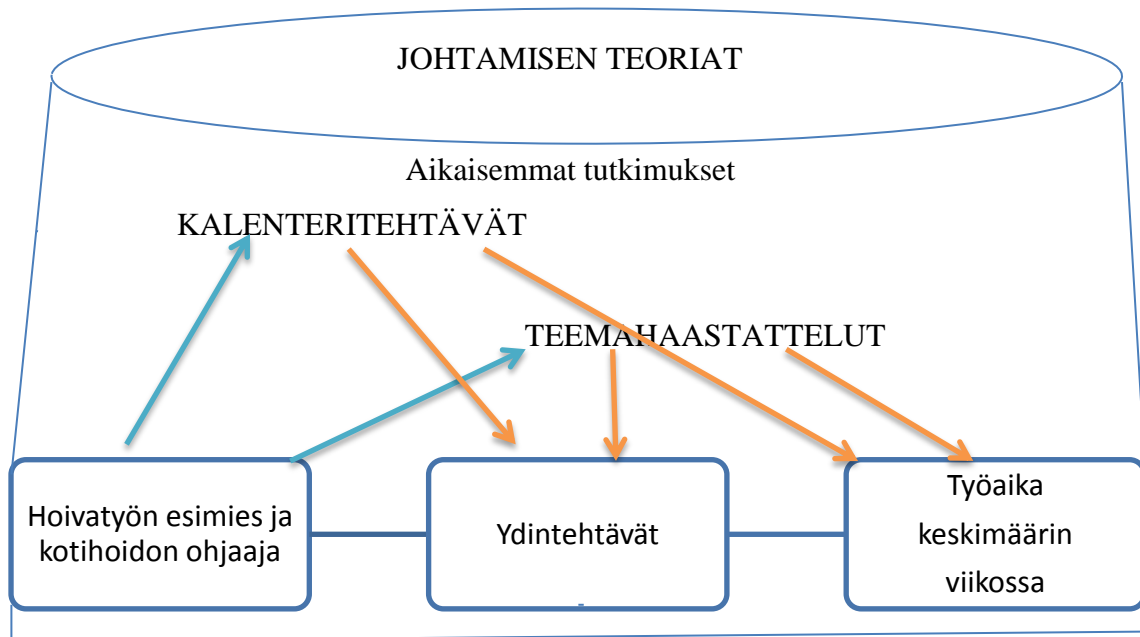
Johtajat kohtaavat työssään monenlaisia odotuksia. Usein heiltä odotetaan samoja asioita, kuin silloin, kun organisaatiot olivat vakaita sekä työskentelyn tehokkuus ja tulevaisuus olivat ennustettavissa. Yhteiskunnassamme on vaikeaa, jopa mahdotonta rakentaa edellä mainittujen ominaisuuksien mukaista organisaatiota. Niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla toimintarakenteiden ja talouden muutokset ovat rajuja. Nämä heijastuvat vahvasti sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakenttään. Seuraukset ovat näkyvissä valtionohjauksen ja organisaatiouudistusten muodossa. Huomionarvoista on myös se, että asiakkaiden tarpeet muuttuvat yhä vaativammiksi ja johtajat kantavat huolta henkilöstön riittävydestä ja osaamisesta. (Niiranen, 2014, 43.)

Eri uutiskanavien kautta tulee sellainen kuva, että organisaatioihin on parin viime vuosikymmenen aikana rakennettu useita johtamisportaita. Nyt kyseisiä johtamisportaikkoja ollaan monissa organisaatioissa purkamassa ylimmän – ja keskijohdon osalta taloudellisin perustein. Tästä esimerkkinä uutinen, Careasta (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä) vähennetään 106 työntekijää, heistä 27 on hallinnossa työskentelevää henkilöä (Kouvolan Sanomat 21.11.2014). Lähijohtajat ovat näillä näkymin sellainen ammattiryhmä, joka ei ole katoamassa. Kun esimerkiksi keskijohtoa vähennetään, siirtyvät heidän työt väistämättä lähijohtajille, jotka työssä jatkavat. Ennen kuin lähijohtajille annetaan lisää työtehtäviä, on hyvä tutkimuksen avulla selvittää, mitä heidän työn sisältö tällä hetkellä koostuu. Tällaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa kiinnostuin lähijohtajista ja heidän työn sisällöstä sekä työtehtäviin kuluva ajasta. Tutkimuskysymyksiin halusin erityisesti vastauksia lähijohtajien omien näkemysten kautta. Tietysti kiinnostukseni lähijohtoa kohtaan kumpuaa myös omasta työhistoriasta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin lähijohtajien työnsisältöä ja työajan jakautumista eri työtehtävien hoitoon viikkotasolla. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä tehtävistä lähijohtajan työnsisältö koostuu?
2. Minkä verran lähijohtajien työaika kuluu eri työtehtäviin viikkotasolla?



KUVIO 1. Tutkimuksen ydinelementit

Kuviossa 1 tuon esiin, että tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään johtamisen teorioita. Johtamisen teorioita on tarkoituksellisesti laitettu kuviossa ylimmäiseksi, koska johtamisen olisi hyvä nojata johtamistutkimuksen tuomiin johtamisteorioihin. Kuvion keskivaiheilla näkyvät tutkimuksen aineistonäkökulmat eli aikaisemmat tutkimukset

sekä tämän tutkimuksen kalenteritehtävät ja teemahaastattelut. Kuvion alaosassa on kolme kehystä, joista ensimmäisessä kehyksessä kuvaan tutkimuksen kohdejoukkoa. He ovat Etelä-Suomen alueella olevan suuren kaupungin hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat. He työskentelevät vanhainkodeissa, tehostetun palveluasumisen yksiköissä ja kotihoidossa. Edellä mainittuja lähijohtajia kyseissä kaupungissa toimii 32. Kuvion toisessa kehyksessä tuon esiin ensimmäisen kysymyksen olennaisimman asian, johtajien työtehtävät, joista pyrin nostamaan esiin ydintehtävät, joihin lähijohtajien työaikaa kuluu eniten. Kolmannessa kehyksessä otan esiin tärkeän työaikakysymyksen eli sen, minkä verran ydintehtäviin kuluu lähijohtajilta työaikaa keskimäärin viikkotasolla. Kuvion avulla haluan selkeyttää, mitä tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten avulla pyrin selvittämään. Kuvion alaosan kehyspohjaa käytän tulosten esittelyssä. Siellä kuvioon rakentuu lisää osia eli kehyksiä, joissa näkyvät esiin tulleet lähijohtajien ydintehtävät ja niihin kulunut aika viikkotasolla.

Tämän tutkimuksen teoreettinen lähtökohta on hallintotiede, koska johtaminen liittyy vahvasti hallintotieteeseen. Hallintotiede on tieteenalana sellainen, joka käsittelee ja tutkii yhteiskunnassa tapahtuvia ilmiöitä. Myös terveyshallintotieteen taustalla on hallintotiede. (Niiranen & Lammintakanen 2011, 113.) Tämä tutkimus asemoituu hyvin terveyshallintotieteen tutkimukseen ja sitä kautta hallintotieteeseen, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa tapahtuvaa ilmiötä, lähijohtajan työtehtäviä ja ajankäyttöä.

2 JOHTAMINEN, LÄHIJOHTAJAN TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖAIKA

2.1 Johtamisen teoreettisia tarkastelutapoja

Johtamisen tarkastelutapoja, teorioita ja malleja löytyy paljon, tutkijoita on eri aikakausilta ja kirjallisuutta on runsaasti. Tuon tässä esiin pelkistetyn taulukon (Taulukko 4.) johtamisteorioiden kehityksestä Juutin (2006, 13–29) sekä Rissasen ja Hujalan (2011, 89–90) mukaan. Taulukosta on nähtävissä johtamisteoreettisen ajattelun suuntaus, keskeiset tutkijat ja johtamisen ideologia. Johtamisteoreettisen ajattelun suuntauksia olen taulukkoon ottanut mukaan neljä. Ensimmäisenä taulukossa on varhaiset klassikot, toisena johtamisen moderni näkökulma, kolmantena tulkinnallinen näkökulma ja neljäntenä postmoderni näkökulma. Varhaiset klassikot olen ottanut taulukkoon mukaan, koska johtamistutkimus ja johtamisen kehittäminen on lähtenyt alkuun juuri siltä aikakaudelta. Realistisen (modernin) näkökulman otin taulukkoon mukaan, koska sillä aikakaudella on tullut hyvin esiin johtajan ominaisuudet, roolit ja erilaiset johtamistyyli. Tulkinnallinen näkökulma on mukana, koska siinä tulee esiin esimerkiksi kulttuuriset näkökulmat. Postmoderni näkökulma on ehdottomasti mukana taulukossa, koska siitä osiosta löytyy esimerkiksi organisaation ymmärtäminen jokapäiväisissä tilanteissa. Postmodernilla aikakaudella tulee hyvin esiin myös johtamiskäsitysten kyseenalaistaminen ja johtamistutkimusten kriittinen arviointi. Keskeisiä tutkijoita olen maininnut muutaman jokaiselta aikakaudelta. Lisäksi taulukosta löytyy johtamisen keskeistä ideologiaan aikakausittain.

Käsittelen seuraavaksi hieman tarkemmin johtamisteoreettisen ajattelun suuntauksia. Ensimmäisenä (Taulukko 4.) olen tuonut esiin varhaisten klassikoiden aikakauden. Varhaisten klassikkojen aikakaudelta mainitsen erityisesti Taylorin, koska hän on tehnyt uraa uurtavaa työtä johtamisen saralla. Fredrick Winslow Taylorin (1856–1915) tieteellinen liikkeenjohto perustui mietteisiin työn rationalisoimisesta. Hänen mielestään työtä rationalisoimalla voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Seeck 2012, 55). Taylorin mielestä työn suunnittelun ongelmana oli, että työnjohtajilla ei ollut riittävästi tietoa siitä, minkä verran eri työtehtäviin kului aikaa. Tästä aiheutui, että työnjoh-

tajat eivät pystyneet arvioimaan työntekijöiden tuottavuutta. Taylorin ajatuksen mukaan ensin tulee arvioida työhön kuluva aika ja sen jälkeen voidaan suunnitella, miten työ järjestetään niin, että se olisi mahdollisimman tuottavaa. Tätä ajatellessaan Taylor mietti aina tuottavuuden hyötyä niin työnantajan kuin työntekijänkin osalta. (Taylor 1911/1967, 25–29.) Taylorin ajatus arvioida työhön kuluva aika ja sen jälkeen miettiä, miten työ hoituu, on edelleen käyttökelpoinen.

Taylorin ajattelun mukaan tiede korvaa työntekijöiden henkilökohtaiset käsitykset. Kun työntekijät valitaan, opetetaan heitä tieteeseen perustuvan tiedon mukaisesti. Missään tapauksessa työntekijöiden ei sallittaisi itse päättää asioista tai kehittyä sattumanvaraisesti. Kuitenkin Taylor korosti sitä, että johto ja työntekijät työskentelevät hyvässä yhteistyössä. Näitä Taylorin periaatteita alettiin kutsua Taylorismiksi. Taylorismissa työ jaettiin yksinkertaisiin tehtäviin. Työtehtävät koordinoitiin. Tätä varten Taylor perusti suunnitteluosastoja, joissa suunniteltiin työtehtävät, työvaiheet ja niihin kuluva aika. Tieteellisen liikkeenjohdontekniikoita olivat välineiden ja menetelmien standardoiminen ja suunnitteluosaston perustaminen. Lisäksi menetelmiä olivat aikaa säästävät työvälineet, liiketutkimukset ja ohjekortit. (Taylor 1911/1967, 114–128.) Suomeen tieteellinen liikkeenjohto ja Taylorismi ovat rantautuneet vuonna 1910 (Seeck 2012, 75). Ideaalista on peilata 2010-vuosiluvun organisaatioiden toimintaa Taylorin aikakauteen, kuinka organisaatiot toimivat, mitä niissä korostetaan ja miten niitä johdetaan.

Henry Fayolin (Taulukko 4.) keskittyi hallinnon teoriassa johtamisen periaatteisiin ja koulutukseen. Sanotaankin, että hänestä tuli hallinnollisen koulukunnan isä. (Wiio 1971, 16–17.) Fayol jakoi johtajan työt viiteen osaan. Ensimmäiseksi hän mainitsi suunnittelun. Hän tarkensi, että suunnittelu pitää sisällään organisaation tavoitteet. Toisena hän toi esiin organisoinnin, jonka mukaan jaetaan toimivalta ja vastuu. Kolmantena osana oli koordinointi, joka tarkoitti toiminnan käynnistävien käskyjen julkistamista. Neljäs osa oli ohjaus. Ohjauksella hän tarkoitti työjärjestystä. Viidentenä oli työn valvonta. (Fayol 1918/1990, 183–185.)

TAULUKKO 4. Johtamisteorioiden kehitys

(Juuti 2006, 13–29, Rissanen & Hujala 2011, 89–90.)

JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITYS		
Johtamisteoreettisen ajattelun suuntaus	Keskeiset tutkijat	Johtamisen ideologia
1. Varhaiset klassikot	<p>Taylor Fredrick</p> <p>Fayol Henri</p> <p>Mayo Elton Follett Mary Parker</p>	<p>Tieteellinen liikkeenjohto</p> <ul style="list-style-type: none"> > tuotannon tehostaminen > oikea työntekotapa <p>Hallinnon teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> > johtamisen periaatteet ja koulutus <p>Ihmissuhdekoulukunta</p> <ul style="list-style-type: none"> > huomio yksittäiseen työntekijään > työpaikan ihmissuhteet tärkeitä > työyhteisön yhteistyö
2. Realistinen (moderni) näkökulma	<p>Redelin William Blake Robert Mouton Jane Hersey Paul Blanchard Kenneth</p>	<p>Näkökulmat</p> <ul style="list-style-type: none"> > johtajan ominaisuudet > johtajan roolit > johtamistyyli <p>Kontingenssiteoria</p> <p>Kaksiulotteisesta johtamismallista (ihmiskeskeinen, tehtäväkeskeinen) kolmiulotteiseen johtamismalliin (tehokkuus)</p>
3. Tulkinallinen näkökulma	<p>Schein Edgar</p> <p>Morgan Gareth</p>	<p>Kulttuuriset kysymykset</p> <p>Merkitysten johtaminen</p>
4. Postmoderni näkökulma	<p>Alvesson Mats</p> <p>Grant David</p>	<p>Johtamiskäsitysten kyseenalaistaminen</p> <p>Kriittinen johtamistutkimus</p> <p>Organisaation ymmärtäminen jokapäiväisissä tapahtumissa</p>

Taulukosta 4 on nähtävissä, että varhaiseen klassikkoaikakauteen liittyy keskeisesti tutkija ja kehittäjä ihmissuhdekoulukunnan osalta, Mary Parker Follett (1868–1933). Eri-tyistä hänen kohdallaan oli, että hänen ajattelu johtamisesta ajoittui tieteellisen liikkeen johdon aikakaudelle, mutta silti se edusti jotain aivan uutta. Follett seurasi käytännön työtilanteita ja ristiriitaisuuksien ratkaisemista työpaikoillaan. Follett toi esiin, että johtajan tulee toimia alaisten kanssa, eikä johtaa heitä ylhäältä alaspäin. Follett toi teoriois- saan esiin pyrkimyksen yhteisymmärrykseen organisaation toiminnassa. Hän piti tärkeänä, että auktoriteetti huomioitiin tilanteiden vaatimusten mukaan. Lisäksi hän toi esiin, että hierarkkinen asema tai yksilöiden valtapyrkimykset eivät saaneet vaikuttaa organisaation toimintaan. (Seeck 2013, 131–133.) Rissanen ja Hujala (2011, 88–89) tuovat esiin, että johtamisajattelun historiallista kehitystä on hyvä tuntea, sillä helposti voi käydä niin, että vanhat teemat saattavat nousta uudelleen esiin uusina teemoina. Tästä esimerkkinä jaettu johtajuus, jota Follett toi jo omalla aikakaudellaan esiin ja teema on viime aikoina tullut vahvasti esiin uudelleen.

Hawthorne-tutkimus oli tärkeässä osassa ihmissuhdekoulukunnan synnyssä. Tutkimus tehtiin Hawthorne-elektroniikkatehtaassa vuosina 1924–1933 (Gillespie 1991, 1). Elton Mayo oli keskeinen tutkija Hawthorne tutkimuksissa (Smith 1998, 226). Tehtailla tehtiin monenlaisia kokeita työntekijöille ja kokeiden yhteydessä seurattiin työn tuottavuutta. Tutkimuksen suurin anti oli, että työryhmä voi vaikuttaa työn tuottavuuteen. Työntekijöille oli tärkeänä seikkana se, että heitä kuunneltiin työhön liittyvissä asioissa (Roethlisberger 1941, 162–163). Mayo (1933/2003, 97–98) toi esille Hawthorne tutkimuksen tuloksissa, että yksittäisillä asioilla, kuten esimerkiksi palkalla, valaistuksella tai tauoilla ei ollut merkitystä työtehoon. Hän toi esiin, että suunniteltaessa uudistuksia, tulee huomioida kaikki työoloihin vaikuttavat asiat.

Rissanen ja Hujala (2011, 89) tuovat esiin, että modernin ajan realistinen maailmankuva pitää sisällään useita johtamisnäkömyksiä. Näitä ovat muun muassa johtajan ominaisuudet, johtamistyyli sekä näkökulmat, jotka painottavat johtajan rooleja. Aluksi johtamisen painopiste oli johtajan ja yksilön välillä ja sittemmin se vaihtui siten, että painopisteenä oli myös ympäristö.

Tällä aikakaudella huomio johti tilannejohtamisen kysymyksiin kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta. Puusa työryhmineen (2012, 10–11) tuo esiin, että kontingenssi tarkoittaa ”ehdolla, että”. Tämä siis tarkoittaa, että organisaation menestystä tarkastellaan erityisesti, kuinka se menestyy ympäristössään. Tarkemmin sanottuna kontingenssiteorialla pyrittiin selvittämään organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta. Kontingenssiteoria on tullut organisaatioteorioihin mukaan 1960-luvulla, mutta johtamisteorioihin vasta 1970-luvulla. Uraauurtavia tutkijoita kontingenssiteorian osalta olivat Burns ja Stalker. Hei havaitsivat, että organisaatiot toimivat erilaisissa ympäristöissä. Heidän tutkimustuloksina löytyi, että organisaatiorakenteen ja ympäristön ominaisuuksien välisellä suhteella oli merkitystä organisaation menestykseen. He havainnoivat, että organisaatiolla, jotka toimivat hitaasti muuttuvissa ympäristöissä, oli mekaaninen rakenne ja vastaavasti nopeasti muuttuvissa ympäristöissä olevilla organisaatioilla oli orgaaninen rakenne. Mekaanisesta rakenteesta voidaan sanoa, että se perustuu muodolliselle hierarkialle, käskytykselle sekä perinteisille auktoriteettisuhteille. Orgaanisen organisaation toiminta perustuu joustavaan työnjakoon, avoimuuteen ja asiantuntemukseen. Tähän tutkimukseen liittyen tutkittavassa organisaatiossa on selkeitä orgaanisen organisaation piirteitä, kuten paljon muutoksia. Myös mekaanisen organisaation piirteitä on havaittavissa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Tästä esimerkkinä on organisaation hierarkkisuus. Taulukossa 5 kuvaan orgaanisen ja mekaanisen organisaation eroja.

TAULUKKO 5. Orgaanisen ja mekaanisen organisaation erot

(Mukaillen Burns & Stalker 1961, 119-125; Greenberg & Baron 2008, 602.)

ORGAANINEN ORGANISAATIO	MEKAANINEN ORGANISAATIO
Organisaation toimintaympäristö on dynaaminen. Koko ajan on paljon muutoksia, epävarmuutta ja tekniikan taso on korkea.	Organisaation toimintaympäristö on vakaa. Siellä on hitaita muutoksia ja tekniikan taso on matala.
Työnjako on joustavaa. Organisaatiossa on tulosityksikkö rakenne tai sitten projektiorganisaatio.	Työnjako on viety pitkälle.
Organisaatiossa on erityisen vähän hierarkiatasoja ja sääntöjä.	Organisaatiossa on paljon sääntöjä ja toimintaohjeita, siis hierarkkinen.
Kaikilla tasoilla voidaan tehdä päätöksiä eli päätöksenteko on hajautettua.	Päätöksistä suurimman osan tekee ylin johto.
Organisaation tiedonkulku on avointa ja toimii pääasiassa vaakasuunnassa.	Organisaation tiedonkulku on pääosin pystysuuntaista.

Taulukossa 4, kolmantena johtamisteoreettisen ajattelun suuntauksena on tulkinnallinen näkökulma. Tulkinnallisen näkökulman vaiheessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota kulttuurisiin kysymyksiin ja merkitysten johtamiseen. (Rissanen & Hujala 2011, 90). Kulttuurinäkökulmassa muovataan muiden kokemuksia. Kokemusten muovaaminen tapahtuu sosiaalisissa prosesseissa, jotka ovat monimutkaisia. Näin henkilöt välittävät mielikuviaan todellisuudesta vuorovaikutus- ja neuvottelutilanteiden kautta. Ryhmätilanteissa on haasteita, koska niiden prosesseissa ilmenee kilpailevia näkökantoja. Tällaisissa tilanteissa johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja näin todellisuudessa erilaiset näkökannat kilpailevat keskenään. Vuorovaikutuksen tuloksena valitaan todellisuus, jonka tulee jäsentää alaisten todellisuus heidän näkökannaltaan järkevällä tavalla. (Smircich & Morgan 1982, 258–259.)

Tulkinnallisen näkökulman osalta organisaatioista nousee esiin kulttuurisia piirteitä. Johtajien on hyvä tiedostaa, että jokaisessa organisaatiossa on oma organisaatiokulttuuri. Kinnunen (2011, 174–175) tuo esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ei ole yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Hän toteaa, että johtaminen vaikuttaa merkityssisältöihin ja niiden tulkintaan sekä arvoihin ja toisasioihin. Organisaationkulttuurin suunnasta voidaan johtamisen merkitystä luonnehtia seuraavin argumentein. Ensinnäkin johtajuuden voidaan katsoa olevan ryhmän vuorovaikutuksen kehittämä sosiaalinen prosessi. Toiseksi johtajien ja johdettavien henkilöiden sosiaaliseen sopimuk-

seen johtajuudesta sisältyy aina riippuvuussuhde. Tässä riippuvuussuhteessa ryhmä on luovuttanut johtajalle valtaa tulkita organisaation sosiaalista todellisuutta organisaation sisällä kuin sen ympäristössään. Kolmanneksi muodollisella johtajuudella ja hierarkkisella asemalla on merkitystä. Tällöin velvollisuudet ja oikeudet on vakiinnutettu ja virallistettu. Tästä Kinnunen jatkaa, kulttuurilla on suuri merkitys myös silloin, kun tarkastellaan muita johtamisen osa-alueita. Muita johtamisen osa-alueita ovat esimerkiksi strateginen johtaminen, talouden johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kinnunen (2011, 179) tuo esiin, että kulttuuri on johtamisessa suuri haaste. Kulttuuri on näkymätöntä ja tiedostamatonta. Kulttuuria ei voi käsitellä niin kuin monia muita johtamisen osa-alueita. Todellista on se, että muutostilanteissa organisaatiossa ihmisten toimintatavat usein säilyvät muuttumattomina.

Taulukossa 4 viimeisenä vaiheena on postmoderni näkökulma. Postmoderni näkökulma pyrkii kyseenalaistamaan kaikkia vallitsevia johtamiskäsityksiä. (Rissanen & Hujala 2011, 90.) Juutin (2006, 26–27) mukaan postmodernien organisaatioiden keskeisiä käsitteitä ovat. diskurssi, dekonstruktio ja mielikuvat. Hän tuo esiin, että postmoderni on hyvä ”alusta” uudenlaisten mielikuvien löytämiseksi. Joskin postmoderni ympäristö saattaa meidät epäjatkuvaan ja liikkuvaan tilaan, josta pääsemme eteenpäin uudistamalla mielikuvaamme. Tähän liittyen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on jo 1970-luvulta lähtien kirjoitettu oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio on vasta viime vuosina noussut uudelleen muotiasiaksi. Viime aikoina on vasta tunnistettu, että osaaminen on organisaation voimavara. Nykyisessä tilanteessa johtamisesta on tulossa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä oppivien organisaatioiden, ydinosaamisen, laatujohtamisen, inhimillisten voimavarojen kehittämisen ja prosessi-johtamisen yhdistelmäksi.

Tämä tutkimus kiinnittyy varhaisten klassikoiden aikakauteen ja sen vuoksi olen tässä osiossa tuonut eniten tietoa juuri varhaisten klassikoiden aikakaudelta. Tässä tutkimuksessa on paljon Taylorismiin liittyviä piirteitä. Puusa työryhmineen (2012, 5–6) tuo esiin muun muassa, mitä vaiheita liittyy Taylorin mukaan tieteelliseen analyysiin työstä. Näitä vaiheita ovat tiedonkeruu eli miten työ tehdään, tutkitaan työmenetelmiä, ja löydetään lopuksi parhaimmat työmenetelmät. Taylorin tutkimuksiin kuului myös se, mikä verran aikaa mihinkin työhön kului.

2.2 Johtamiseen vaikuttavia asioita

Tuon tässä osiossa esiin johtamisen määrittelyä ja niitä moninaisia asioita, jotka vaikuttavat johtamiseen ja johtajan arkeen. Lisäksi tuon esiin myös, mitä johtajalta odotetaan ja mistä suunnasta odotukset tulevat. Käsittelen hieman myös asiaa, ovatko johtajat syntymästään asti johtajia. Tästä tarjoutuu näkökulma johtajien koulutukseen ja tämän tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi tuon esiin muutamia johtajan työhön keskeisesti liittyviä asioita. Ne ovat asioita, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kannalta oleellisia. Johtajan ja organisaation välinen suhde on tärkeä osa johtamista, jonka vuoksi siitä on tärkeä hieman kertoa. Tuon muutaman esimerkin johtamisen luokittelusta, määrittelystä ja rooleista. Koska tämä tutkimus on sosiaali- terveydenhuollon kontekstista, tuon esiin hieman elementtejä myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisesta.

Yukl (2006, 2) tuo huomionarvoisen seikan esiin, että johtamisen määritelmiä on lähes sama määrä kuin määrittelijöitä. Johtamista on määritelty esimerkiksi johtamiskäyttämisen, johtamisroolien sekä johtamistehtävien kautta. Lönnqvist (2002, 2) määrittelee johtamista siten, että johtaminen on sellaista, että siinä käytetään monimuotoisia ja joustavia keinoja. Näiden keinojen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiossa suoriudutaan tehokkaasti perustehtävästä. Hän jatkaa, että johtamisen tarkoituksena on siis huolehtia siitä, että organisaation perustehtävä toteutuu. Hän tuo myös esiin, että johtamista voidaan sanoa kriittiseksi toiminnoksi organisaation kannalta. Johtaminen on ehdottomasti yksi organisaation ydinprosesseista. Lönnqvistin määritelmä johtamisesta on selkeä ja yksinkertainen. Se sitoo johtamisen hyvin kontekstiin ja organisaation olemassaolon oikeutukseen, perustehtävään. Järvisen (2013, 13, 27) mukaan mikään työyhteisö ei toimi tehokkaasti ilman johtajaa. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Viitala (2007, 297) tuo esiin, että johtajan tehtävänä on erityisesti suunnitella ja järjestää työyksikön työt siten, että ne tulevat tehtyä mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Näin pystytään maksimoimaan työn tulokset ja minimoimaan kustannukset.

Myös Hyppänen (2007, 9) korostaa, että johtajan tehtävänä on vastata yksikössään siitä, että toiminta on perustehtävän mukaista. Hän tuo lisäksi tietoisuuteen, että johtajien toimintaan kohdistuu paljon odotuksia. Näitä odotuksia johtajalle asettavat organisaati-

on arvot, visiot ja strategia. Lisäksi erilaisia odotuksia johtajille tuovat heidän johtajansa, henkilöstö ja asiakkaat. Johtamistyöhön vaikuttavat myös lainsäädäntö, koko yhteiskunnallinen tilanne ja työmarkkinat. Kun taas Vesterinen (2006, 141) kuvaa, miten johtamiskirjallisuudessa kuvataan johtamistyötä. Johtamiskirjallisuus kuvaa, että johtaminen on suunnittelua, organisointia, valvontaa sekä toiminnan ohjaamista ja henkilökunnan johtamista. Mintzbergin (1980, 31–48) mukaan johtaminen on kaikkein tehtävien osalta oikeuksien ja velvollisuuksien sekoitus. Hän tuo myös esiin johtajan tehtävien osalta, että ne vaihtelevat paljon ja työn keskeytykset ovat hyvin tavanomaista.

Esimerkiksi Pauli Juuti (2013, 13) huomioi, että johtaminen organisaatioissa merkitsee usein samaa kuin johtaja. Juuti (2013, 9–11) tuo esiin, että johtajaksi ei synnytä, vaan johtamista voidaan oppia. Myös Vesterinen (2006, 142) korostaa, että synnyttämällä ei tehdä johtajia, vaan johtajaksi voi kehittyä kasvatuksen, koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Mintzberg (1973, 54) tuo esiin, että johtajat toimivat erilaisissa rooleissa. Hänen mielestä johtajien roolit ovat ennalta määriteltäviä. Hän huomioi, että rooleihin vaikuttaa myös persoonallisuus. Mintzberg (1973, 54–58) korostaa rooleja esimerkiksi sen vuoksi, että johtajat työskentelevät hyvin monimutkaisissa ympäristöissä ja tämä aiheuttaa sen, että johtajat joutuvat toimimaan myös erilaissa rooleissa.

Juuti (2013, 13) tuo esiin, että johtamisen oppimisessa voi kuitenkin olla estäviä tekijöitä. Ensimmäinen estävä tekijä voi olla se, että pysymme ajatuksessa, että johtajuus on synnynnäistä. Toinen estävä tekijä usein on, että kuvittelemme olevamme hyvin osaavia johtajia. Kolmantena oppimisen esteenä on, että johtajat eivät tunnista kaikkia moninaisia johtamiseen liittyviä seikkoja. Juuti löytää vielä neljännen tekijän johtamisen oppimista vaikeuttavana tekijänä. Se on, että tulee aina muistaa, ettei johtaminen ole ainoastaan yksilön toimintaa, sillä johtamiseen liittyy aina useiden henkilöiden toimintaa. Johtajuuden katsotaankin syntyvän vasta silloin, kun useat henkilöt alkavat tekemään jotakin asiaa yhdessä.

Mintzberg (1980, 175–179) korostaa, että johtajan johtamistaidoilla ja valinnoilla on merkitystä työyhteisölle. Hän sanoo, mitä paremmin johtaja tuntee itseään ja ymmärtää työtään, sitä paremmin hän pystyy kuuntelemaan työyhteisöään. Hän tuo esiin, että johtajan työssä yksi keskeisimpiä asioita on tiedon jakaminen. Lisäksi hän mainitsee, että

johtamistehtävässä on tärkeää löytää myös muutoksen ja vakauden tasapaino. Juuti (2013, 13–18) tuo esiin, että perinteisellä johtamistavalla johtaja tuo esiin omat voimansa siten, että hän ottaa haltuun organisaation asiat ja pyrkii saamaan muut toimimaan sen mukaan. Tästä seuraa usein tilanne, missä henkilöstö tekee sen, mitä käsketään. Nykyisin organisaatiot ovat rakentuneet asiantuntijaorganisaatioiksi ja niissä ei tällainen toiminta vie mitään eteenpäin. Asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan oma-aloitteisuutta, sitoutumista sekä luovuutta. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan sellaista johtajistoa ja henkilöstöä, jotka ovat innostuneita ja työhönsä, niin kuin myös organisaatioon sitoutuneita.

Juuti (2013, 215–225) jatkaa, että johtaminen kehittyy jokaisessa organisaatiossa eri tavalla. Johtamisen ainutkertaisuuteen vaikuttaa organisaation menneisyys. Organisaatiossa tapahtuneet aikaisemmat kokemukset vaikuttavat organisaation toimintaan aina ja ne elävät organisaation kulttuurisessa tarinavarastossa. Näiden vanhojen tarinoiden sisältö ohjaa organisaatiossa toimivien henkilöiden ajattelua. Huomioitavaa on myös se, että tarinoiden hahmot saavat aina vaan yhä uusia ilmenemismuotoja eri aikakausilla. Organisaatioissa sanotaan usein ”Näin meillä on ollut tapana toimia” (Juuti, 2013, 216). Tällöin ei kenenkään tarvitse perustella toimintaansa. Tällainen ajattelu voi olla este kehittämislle työyhteisössä.

Johtamista voidaan luokitella monella tavalla Esimerkiksi Puusa työryhmineen (2012, 218–220) tuo esiin, että elämme osaamisen ja innovaatioiden yhteiskunnassa. Tällaisessa maailmassa organisaatioiden tärkein voimavara on ihmisissä. He kirjoittavat, että tulevaisuudessa tulisi keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen (leadership) kuin asioiden johtamiseen (management). Puusa työryhmineen (2012, 210–220) jatkaa, todellisuudessa ihmiset ovat se voimavara, jotka tekevät työn hyvin ja näin tuottavat organisaatiossa toivotut tulokset. Joten johtamisen tulisi suuntautua ihmisten jaksamisen, innokkuuden ja energisyyden kehittämiseen. Ihmisten johtamisessa korostuvat vuorovaikutuksellisuus ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Myös Sari Rissanen ja Anneli Hujala (2011, 82–83) tuovat esiin, että Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamista ja johtajuutta on luokiteltu monella eri tavalla. Yhtenä esimerkkinä he tuovat esiin, että johtamista on jaoteltu palkkasuhteiseen johtamiseen ja poliittiseen johtamiseen.

Johtamistoimintoja voidaan myös luokitella. Tästä esimerkkinä on Gulickin vuonna 1937 kehittämä POSDCORB-malli, jota Harisalo (2008, 85) kuvaa seuraavalla tavalla. Mallin nimessä olevat kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista, jotka kuvaavat johtajan tehtäviä. Ne ovat suunnittelu (Planning), organisointi (Organizing), henkilöstön hankinta ja kehittäminen (Staffing), ohjaus ja johtaminen (Directing), koordinointi (Coordinating), raportointi (Reporting) ja budjetointi (Budgeting). Fayol luokitteli johtajan työtä samantyyllisesti. Hän luokitteli johtamistoiminnot suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin ja ohjaukseen. (Fayol 1918/1990, 183–185.)

Johtajan ydintehtävien kautta voidaan myös määritellä johtamistoimintoja. Tästä esimerkkinä Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön määritelmä, mitkä ovat hoitotyön johtamisen ydintehtävät. Hoitotyön johtamisen ydintehtävänä on huolehtia siitä, että hoitotyö on vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista. Jotta ydintehtävä toteutuisi, hoitotyön johtajan tehtävänä on osallistua toimialueensa strategian suunnitteluun sekä vastata toimialueensa toiminnasta, taloudesta, henkilöstöhallinnosta ja kehittämisestä. Ydintehtäviin kuuluu myös, että johtaja varmistaa palveluiden asiakaslähtöisyyden ja henkilöstövoimavarojen tarkoituksenmukaisen käytön. Johtajan tulee myös seurata säännöllisesti tuloksellisuutta. Myös verkostoituminen toisten yksiköiden, muiden organisaatioiden sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa ovat johtajan ydintehtäviin kuuluvia asioita. Näyttöön perustuvat käytännöt on esimiehen hyvä tietää ja tuntea. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 38–39.)

Elina Viitanen, Erja Wiili-Peltola ja Juhani Lehto (2002) tuovat tutkimuksessaan esille esimerkiksi osastonhoitajien ja muiden lähijohtajien johtamisorientaatioita. He ovat tutkineet mm. osastonhoitajien työtä sairaalassa. Osastonhoitajien kohdalla voidaan sanoa, että hoitotyön ammattilaisen työorientaatio on johtamisorientaation taustalla. Lisäksi he tuovat esiin, että osastonhoitajilla johtamistyön painoalueena on selkeästi inhimillisten resurssien johtaminen. Inhimillisten resurssien johtamista voidaan kuvata roolien kautta. Heidän esimerkistään rooleja löytyy neljä. Ensimmäinen rooli on huolehtivan äidin rooli. Tässä roolissa osastonhoitaja ottaa vastuun henkilöstön jaksamisesta, hyvinvoinnista ja tukemisesta. Toisena on hallinto- ja hoitajan rooli. Hallinto- ja hoitajan roolissa osastonhoitaja toimii koordinoivana henkilönä ja valvonta henkilökunnan työskentelestä on vahvaa. Kolmantena on rationaalisen toteuttajan rooli, jossa johtamistyö koh-

dentuu työn organisointiin, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Neljäntenä roolina on asiantuntija ja kehittäjä. Asiantuntijana ja kehittäjänä toimiminen tarkoittaa sitä, että osastonhoitaja ohjaa työntekijöitä tavoitteiden suuntaan, antaa työntekijöille mahdollisuuden kouluttautumiseen ja kehittää koko henkilökunnan kanssa yksikön toimintaa. Tutkimuksen tekijät toteavat, että yleisin näistä rooleista osastonhoitajilla sairaalassa on huolehtivan äidin rooli. (Viitanen & Lehto 2005, 122–123.)

Sirkka Sinkkosen ja Helena Taskisen (2005, 83) mukaan Suomen terveydenhuollossa hoitotyön johtamisen keskeisin tilannetekijä on johtajan asema organisaatiossa. Asema organisaatiossa on havaittavissa esimerkiksi virkanimikkeestä. Kunnissa hoitotyön ylimmässä johdossa työskentelevät johtavat hoitajat, keskijohdossa ylihoitajat ja lähijohdossa osastonhoitajat. Erityisesti hoitotyössä naiset toimivat usein lähijohtajina. Seija Ollila (2006, 9) tuo väitöskirjassaan esille, että sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajan tulee huomioida työn eettisyys, asiakkaiden vaativuus ja perustehtävän inhimillinen luonne. Lisäksi hän tuo esiin, että henkilöstön määrä on johtajilla sosiaali- ja terveydenhuollossa usein hyvin mittava.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt ovat jatkuvan muutoksen kohteena. Myös johtajan työ ja työtehtävät muuttuvat koko ajan (Myllärinen 2014, 90). Lammin-takanen (2014, 96) on tutkinut, miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hän tuo esiin, että johtajat arvostavat omia johtajiaan ja heiltä tulevaa arvostusta sekä tukea ja luottamusta. Johtajakin tarvitsee johtamista, toimipa hän millä johtamisen tasolla tahansa. Myös Niiranen ja Lammintakanen (2014b, 144–145) tuovat esiin, että nyt ja tulevaisuudessa johtaja tarvitsee tukea työssään omilta työntekijöiltä, ylemmiltä johtajilta ja eri yhteistyöverkostoilta. Melko usein sosiaali- ja terveydenhuollon johtajalle esitetään kysymys, minkälaiseen tutkimustietoon ja/tai näyttöön johtaminen perustuu. Jotta johtaminen perustuu tutkittuun tietoon, tarvitaan siihen sellaista taitoa, että johtajat osaavat hyödyntää tutkimustietoa. Toisaalta siihen tarvitaan myös sitä, että tieto tutkijoilta välittyy johtajille ja näin tutkimustieto on saatavilla. Kolmantena johtajat tarvitsevat ehdottomasti johtamisen näkökulmasta tutkittua ajantasaista tietoa. Tärkeää on myös se, että tutkijat pystyvät tuomaan tutkitun tiedon sellaisessa muodossa, jonka johtajat pystyvät hyödyntämään. Sutinen (2012, 175) tuo esiin, että kehittyminen johtajana ei

ole koskaan yksittäinen tapahtuma, vaan siitä syntyy toimintatapa, josta tulee osa johtamisen arkea.

Johtajien työtä voidaan määritellä ja jaotella myös työtehtävien mukaan. Seuraavassa osiossa tuon esiin erityisesti lähijohtajien työtehtäviin ja työaikaan liittyviä asioita, koska ne ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita.

2.3 Lähijohtajan työtehtävät ja työaika

Lähijohtajista on useita määritelmiä ja tässä on yksi niistä. Virtasen (2010, 38) mukaan ”lähijohtajat ovat suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden välittömiä esimiehiä, työnjohtoporrasta, joka antaa ohjeita ja määräyksiä työn tekemiseksi”. Hän tuo esille, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa useimmiten lähijohtajat ovat osastonhoitajan nimikkeellä. Tässä tutkimuksessa lähijohtajien nimikkeet ovat hoivahoidossa hoiva-työn esimies ja kotihoidossa kotihoidon ohjaaja. Nämä nimikkeet ovat tutkimuskohteenä olevan kaupungin olemassa olevia virkanimikkeitä.

Tässä osiossa tuon lähijohtajien työtehtäviä esille aikaisempien tutkimusten valossa. Johtamista ja johtajan tehtäväkenttää on tutkittu paljon ja aihe on hyvin kiinnostava edelleen. Johtajan tehtäviä on tutkittu ja voidaan tutkia hyvin monesta eri näkökulmasta. Näkökulma voi olla suppea tai hyvinkin laaja. Laajasta näkökulmasta esimerkkinä voisi olla Vuokko Niirasen (2014, 44) sanoma ”Johtajan työhön kuuluvat niin henkilöstövoimavarojen, palveluiden kuin taloudenkin johtaminen sekä näitä koskeva päätöksenteko”. Niirasen (2014, 49) mukaan lähijohtajien johtamistyön ydintehtävinä tutkimustuloksissa kuvataan selkeästi lähellä asiakasta/asukasta olevat asiat, organisaation strategian mukaisen palveluprosessien kehittäminen ja tietysti työntekijöiden osaamisen johtaminen. Johtajan tehtävien osalta seuraavaksi johdattelen aiempien tutkimusten viitoitamalle tielle. Olen tehnyt kaksi taulukkoa aikaisemmista tutkimuksista, jotka on tehty lähijohtajien tehtäväkentästä. Taulukkoon 6 olen koonnut johtajan tehtäviä ja osaamisvaatimuksia kansallisista tutkimuksista ja taulukkoon 7 vastaavia asioita kansainvälisistä tutkimuksista.

Kun puhutaan lähijohtajien työtehtävistä, tulee olennaisena osana tähän mukaan lähijohtajien työaika. Työajasta ovat omat säädöksensä työaikalaissa. Työaikalaissa määritetään, että ”työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvoitettu olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä” (Työaikalaki 9.8.1996/605). Kunnallisella alalla on useita erilaisia työaikamuotoja. Tutkimuksessa mukana olevat lähijohtajat kuuluvat joko yleistyöaikaan, muodolliseen jaksotyöhön tai jaksotyöhön. Kaikissa mainituissa työaikamuodoissa työaika on päivässä keskimäärin 7 tuntia 39 minuuttia ja viikossa 38 tuntia 15 minuuttia. KVTES 2014–2016 (2014, 53–59.)

Yleistyöajassa säännöllinen työaika vuorokaudessa on maksimissaan yhdeksän tuntia. Viikossa työaika yleistyöaikaa tekevillä henkilöillä on 38 tuntia 15 minuuttia. KVTES 2014–2016 (2014, 53.) Muodollisessa jaksotyössä ja jaksotyössä säännöllinen työaika kolmen viikon pituisella työaikajaksolla on 114 tuntia 45 minuuttia KVTES 2014–2016(2014, 55).

Työaikaan kuuluvat myös lepotauot. Kunnallisessa työ- ja virkaehtosopimuksessa 2014–2016 (2014, 77–78) säädetään ruoka- ja kahvitauoista. Yleistyöajassa työpäivän kestäessä yli kuusi tuntia, tulee työntekijällä olla puolen tunnin mittainen ruokatauko, joka ei kuulu työaikaan. Jaksotyötä tekevillä henkilöillä ruokailuhetki järjestetään työajalla ja sen kesto on 15–20 minuuttia. Työvuoron aikana toisena lepotaukona on yksi kahvitauko, joka on kestoltaan 10 minuuttia. Taukojen pitäminen työpäivän aikana liittyy työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen sekä työssä jaksamiseen.

Työajan hallinta ja tehtävien priorisointi ovat johtamistyössä asioita, jotka on huomioitava kehitettäessä johtamisvalmiuksia (Ollila 2006, 221). Arman työryhmineen (2009, 718–729) on tutkinut Ruotsissa terveydenhuollon jokapäiväistä työtä sairaanhoitajien ja johtajien näkökulmasta. Heidän tuloksissa tulee esille, että hoitotyön johtajien työajasta kuluu suurin osa hallinnollisiin tehtäviin, mutta strategiseen johtamiseen vain pieni osa. Johtajien työpäivien pituus vaihtelee 8–11 tunnin välillä. Keskimäärin työpäivän pituus on yhdeksän tuntia. Tutkimustulokset kertovat, että noin 38 % johtajien työajasta kuluu erilaisissa kokouksissa. Yhtenä tutkimustuloksena nousee esiin, että johtajat ovat paljon omassa työhuoneessa. Lisäksi havaintoina on, että johtajat osallistuvat vuorovaikutukselliseen keskusteluun käytävillä, ruokasalissa, tauoilla ja epävirallisissa kokouksissa.

Tutkimuksessa tulee esille myös se, että esimiehet tekevät paperitöitä, eivätkä osallistu varsinaiseen suoritettavaan työhön.

Nizar (2014) on tutkinut lähijohtajia Palestiinassa. Hän huomioi, kun ajankäytönhallinta on optimaalista, tällöin on parhaat puitteet toimia organisaation strategian mukaisesti. Hän tuo esille kolme asiaa, joiden tuloksena on onnistunut ja tehokas ajankäyttö. Nämä kolme asiaa ovat asianmukainen suunnittelu, hyvä organisointi ja suunnitelman täytännönpano. Kun taas Tengelin työryhmineen (2011) on tutkinut Ruotsissa esimiesten kohdalla, missä kulkee raja ajatellen työtehtäviin kuluvaan aikaan, sitoutumista työtehtäviin sekä toipumista työtehtävistä. Heidän mukaan käytännön seuraukset esimiesten työtehtävien ja ajankäytön, työperäisen stressin ja työstä elpymisen osalta on tärkeää ensisijaisesti tunnistaa ajallisesti ja sisällöllisesti oman työn rajat sekä vaatimukset.

Johtajan liikkumavara liittyy myös työajankäyttöön. Kerkkänen ja Niiranen (2014, 57–58) tuovat esiin, että liikkumavaralla tarkoitetaan johtajan kokemaa itsenäisyyttä ja vapautta. Johtajan liikkumavaraa tukee toisten osoittama luottamus häntä kohtaan. Lisäksi johtajan oma luottamus omiin kykyihin on tärkeä seikka puhuttaessa liikkumavarasta. Johtajan työ on sellaista, että siinä tarvitaan monenlaista liikkumavaraa. Sitä ovat esimerkiksi ajatuksellinen, toiminnallinen ja taloudellinen vapaus. Liikkumavaraa käsitteenä voidaan ajatella joko hyvin laajana kokonaisuutena johtajan työssä tai todella konkreettisena ohjaavana sääntönä. Konkretiasta esimerkkinä ovat päätöksenteko, toiminnallisuus ja talous. Liikkumavaraa ohjaavat myös politiikka, lainsäädäntö ja kunnan oma ohjeistus. Leinonen (2012, 37) tarkentaa, että liikkumavara on hyvin keskeinen organisaation toimintaan liittyvä tekijä.

Liikkumavaran ja ajankäytön suhde näkyy ajanhallinnassa ja ajankäytön priorisoinnissa. Tästä esimerkkinä, että johtajalla on vapaus päättää oman työajan sisällä, missä järjestyksessä hän hoitaa työtehtävät. Lisäksi tähän liittyy se, miten johtaja käyttää työaikaan ja hallitsee sitä. Liikkumavarassa ajankäytön osalta voi olla myös rajaavia tekijöitä. Nii-
tä voivat olla työajan riittämättömyys suhteessa työtehtävien määrään. Lisäksi voi olla tilanteita, että johtaja toimii useammalla organisaation tasolla tai hän toimii johtajana ja projektipäällikkönä, tällöin kaksoisrooli ja sen vaatima työaika tulee esiin. Johtajan ajankäyttöä ja siten liikkumavaraa haittaa usein työtehtävien liiallisuus suhteessa työai-

kaan. Johtajan omat voimavarat, ajankäytön hallinta sekä organisaation sisältä ja ulkopuolelta tulevat vaatimukset voivat olla myös häiritsevinä. Johtajan työhön liittyy usein valmiiksi aikataulutettuja työtehtäviä, esimerkiksi kokouksia. Nämä vaikuttavat johtajan työskentelyyn siten, että hän joutuu noudattamaan muiden säätelemää aikataulua. (Kerkkänen & Niiranen 2014, 65–72.)

Narinen (2000) on tutkinut lähijohtajien työn sisältöä. Hän on tutkinut erikoissairaanhoidossa ja perusterveydenhuollossa työskentelevien ylihoitajien ja osastonhoitajien työn sisältöä ja työtehtävien muuttumista tulevaisuudessa. Tutkimuksessa oli mukana 162 ylihoitajaa ja 843 osastonhoitajaa. Tästä voi todeta, että tutkimus on ollut Suomessa hyvin mittava. Hänen tutkimustuloksissa tulee esiin, että osastonhoitajien työajasta lähes puolet kuluu kliiniseen työhön. Tutkimustulosten mukaan osastonhoitajat odottavat, että taloushallinnon tehtävät lisääntyvät tulevaisuudessa heidän työssään. Ylihoitajat olivat tästä eri mieltä. Ylihoitajat taas olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa osastonhoitajien kohdalla lisääntyvät yhteistyö- ja kehittämistehtävät. Tulevaisuuden muutosten myötä tutkimukseen osallistuneet henkilöt ajattelivat, että kliinisen työn tärkeys vähenee heillä huomattavasti.

Narinen (2000, 60–104) on jakanut lähijohtajan työtehtävät viiteen eri kokonaisuuteen (Taulukko 6.). Ensimmäisenä hän mainitsee henkilöstöhallinnon tehtävät. Näihin tehtäviin sisältyvät henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, palkkaus ja päätökset työvapaista. Henkilöstöhallintoa hän kuvaa hyvin laajaksi tehtäväalueeksi. Toisena kokonaisuutena ovat työnjohtotehtävät. Työnjohtotehtäviin kuuluvat henkilöstön kokoukset, työtuloksen arviointi, palautteen antaminen ja työntekijöiden työn rikastaminen sekä laajentaminen. Kolmantena tehtävänä ovat taloushallinnon tehtävät. Näihin kuuluvat yksikön talouden suunnittelu, seuranta ja vastuu. Lisäksi taloushallintoon kuuluvat toiminnallinen suunnittelu, sen seuranta ja vastuu. Myös laskujen käsittely, erilaiset hankinnat ja kustannuslaskenta ovat lähijohtajan työtä. Neljäntenä osiona hän tuo esille yhteistyö- ja kehittämistehtävät. Niihin katsotaan kuuluvan potilaan/asiakkaan hoidon kehittäminen ja erilaisiin projektitöihin osallistuminen. Narinen mainitsee viidentenä kliinisen työn. Sillä hän tarkoittaa potilas/asiakastyöhön osallistumista. Tästä hän mainitsee, että edellä mainittu viides osio lähijohtajan tehtävissä vaihtelee toimintayksikön mukaan.

TAULUKKO 6. Johtaminen tehtävinä, kansalliset tutkimukset

JOHTAMINEN TEHTÄVINÄ, kansalliset tutkimukset	
Tutkimuksen tekijä ja vuosi	Johtaminen tehtävinä
Narinen 2000	o henkilöstöhallinnon tehtävät
	o työnjohtotehtävät
	o taloushallinnon tehtävät
	o yhteistyö- ja kehittämistehtävät
	o kliininen työ
Aarva 2009	o suunnittelu
	o seuranta
	o organisointi
	o kokonaisvaltainen työote
	o henkilöstöhallinto
	o työn johtaminen ja ohjaaminen
	o asiakaslähtöisyys
	o ihmisten johtaminen
	o asiantuntijatyön johtaminen
Niiranen 2014	o henkilöstövoimavarojen johtaminen
	o palveluiden johtaminen
	o prosessien johtaminen
	o talouden johtaminen
	o päätöksenteko
	o kehittäminen
	o osaamisen johtaminen
	o ammatillinen osaaminen
	o tiedon välitys
	o kuunnella ja kannustaa työntekijöitä
	o olla läsnä työyksikössä
	o vuorovaikutus työyhteisössä
	o kliininen työ
Koivistoinen & Pellinen 2014	o tiedon keruu, käsittely ja jakaminen
	o suullinen ja kirjallinen viestintä
	o kuunteleminen

Narisen (2000, 60–104) tutkimusten tulosten mukaan asettui osastonhoitajan tärkeimmäksi tehtäväksi työnjohtotehtävä. Seuraavaksi tulivat henkilöstöhallinto, yhteistyö- ja kehittämistehtävät sekä kliininen työ. Taloushallinto osastonhoitajan työtehtävissä ei saanut kovin vahvaa jalansijaa. Arja Narisen tutkimuksesta on kulunut jo 13 vuotta. Suonsivu (2004, 2) tuo tutkimuksessaan esiin, että hoitotyön johtajat ovat avainasemassa, kun työyhteisössä tapahtuu paljon muutosta. Hänen mielestään hoitotyön johtajien tulisi osallistua kuntien strategiseen suunnitteluun ja taloussuunnitteluun. Suonsivu tarkoittaa hoitotyönjohtajilla hoitotyössä kaikilla eri tasoilla toimivia johtajia.

Kim Aarvan tutkimus on tehty yhdeksän vuotta myöhemmin kuin Arja Narisen. Aarva (2009, 7–8) on tutkinut hoiva- ja hoitotyön sisältöjä vanhustenhuollossa Suomessa. Hän on tutkimuksessaan selvittänyt hoivan ja hoidon johtamisen eroja ja yhtäläisyyksiä vanhusten hoidossa Helsingissä. Erityisesti hän on johtamisen osalta tutkinut hoivan ja hoidon johtamisen sisältöjä. Aarva (2009, 170–171) on tutkimuksessaan tuonut hyvin esille lähijohtajien johtamistoiminnot. Hänen tutkimuksen mukaan ne ovat suunnittelu ja seuranta, organisointi ja kokonaisvaltainen työote, henkilöstöhallinto, työn johtaminen ja ohjaaminen, asiakaslähtöisyys, ihmisten johtaminen ja asiantuntijatyön johtaminen (Aarva 2009, 151).

Niiranen (2014, 49–50) tuo tutkimuksessaan esille lähijohtajien johtamistyön sisällön. Yhtenä sisältöalueena hän mainitsee, että lähijohtajan tulee varmistaa työntekijöiden ammatillinen osaaminen. Toisena hän näkee, että lähijohtajan tehtävänä on välittää keskijohdolta ja ylemmältä johdolta tulevat asiat työntekijöille. Kolmanneksi Niiranen korostaa, että johtajan tulee kuunnella, kannustaa ja tukea työntekijöitä. Neljäntenä hän tuo esiin, että johtajan tulee olla lähellä työntekijöitä, olla läsnä ja olla hyvässä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Niiranen tuo esiin myös, että johtajan tulisi olla työntekijän työparina. Tuossa viimeksi mainitussa työtehtävässä tulee esiin kliiniseen työhön osallistuminen. Hän korostaa vielä, että lähijohtajien työssä tärkeää on palveluiden sisällöllinen kehittäminen, prosessien johtaminen sekä työntekijöiden osaamisen tukeminen.

Viestintä on tärkeä tehtävä johtamistyössä. Viestintää osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat tutkineet Mari Koivistoinen ja Katri Pellinen (2014, 109–

118). He ovat erityisesti tutkineet Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien johtajien johtamisviestintään liittyvää osaamista. He tuovat tutkimuksessaan viestintää hyvin laajasta näkökulmasta esiin. He lähtevät siitä, että viestintää on kaikki kirjoitus ja puhe. Kirjoittamisella ja puheella yritetään vaikuttaa muihin ihmisiin. Tutkijat toteavat, että tiedon liikehdintä niin organisaation sisäpuolella kuin sen ulkopuolella on paljolti kiinni johtajan omista asenteista. He toteavat tutkimuksessaan, kun johtajat ovat oivaltaneet viestinnän merkityksen, ovat organisaation asiat jo melko hyvin. Niiranen (2004, 232) tuo esiin, että johtamisosaaminen on muuttunut siten, että johtajien täytyy toimia aina vaan yhä laaja-alaisemmin. Koivistoinen ja Pellinen (2014, 109–112) jatkavat, että kunta-alan johtajien yhtenä tärkeimmistä taidoista nousevat esiin tiedon keruu, käsittely ja tietysti tiedon jakaminen. He toteavat, että johtamisen ja viestinnän prosessit toimivat organisaatiossa hyvin lähekkäin. Johtajan toimintaympäristön muuttuessa koko ajan, tulee johtajalla olla kykyä vastaanottaa ja välittää sekä lähettää tietoa. Johtajan tulee olla taidokas niin suullisessa kuin kirjallisessa viestinnässä. Tutkijat tuovat esiin, että myös kuunteleminen on osa viestintäosaamista. Järvisen (1998, 64) mukaan lähijohtaja on organisaation viestinnässä avainasemassa. Hän on henkilö, joka toimii organisaation ja muun toimintaympäristön välillä. Lähijohtaja vastaanottaa viestiä ja lähettää viestiä organisaatiossa vertikaalisessa (ylhäältä alaspäin) ja horisontaalisessa (vaakasuorassa) suunnassa.

Taulukossa 7 tuon esiin tässä tutkimuksessa esille tuotujen kansainvälisten tutkimusten tulosten mukaiset johtajan tehtävät. Ensimmäisenä taulukossa on Pepermansin työryhmän (2001) tuloksia. Pepermans ja hänen tutkijakollegat (2001) ovat tutkineet Euroopassa osastonhoitajia ja lääkärijohtajia. Heidän tutkimustulosten mukaan osastonhoitajat ovat enemmän mukana työyksikön suunnittelussa, koordinoinnissa ja motivoinnissa kuin lääkärijohtajat.

Lähijohtajan työtehtäviä ajatellen haasteet kansainvälisellä tasolla ovat melko samanlaiset kuin Suomessa. Effken työryhmineen (2011) tuo tutkimustietoa Arizonan sairaaloista. Siellä hoitotyön esimiehen on haasteellista saavuttaa organisaatiossa tavoiteltuja tuloksia, toimintoja, ja prosesseja. Tähän vaikuttaa, että haasteita työyhteisöön tuovat esimerkiksi henkilöstö (rekrytointi ja henkilöstön vaikea saatavuus), teknologia, ja tiedonkulku. Esimiehet käsittelevät suuren määrän dataa eli tietoa elektronisessa muodossa.

sa. Suurin osa tiedosta on sidoksissa verkkoon, eikä tieto ole vapaassa käytössä hoitajien keskuudessa. Ratkaisuna tähän oli tutkimuksessa ehdotettu, että sekä esimiehet, että hoitajat tarvitsevat tietoa. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus päästä tietoon käsiksi, jotta tieto leviäisi mahdollisimman tasaisesti kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Terveystieteidenhuollon esimiehet vastasivat yhdestä yksiköstä, missä he tekivät pääasiassa yksikköä koskevia päätöksiä. Suuri osa esimiehen ajasta kului palvelun laadun toteutumisen seurantaan. Täten johtajat pyrkivät edistämään hoidon laatua, tehokkuutta ja turvallisuutta

Kang työryhmineen (2012, 938–947) on tutkinut Taiwanissa hoitotyön johtajia. He tuovat tutkimustuloksissa esille, että Taiwanissa hoitotyön johtajat ovat todellisia moniosaajia. Heidän tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien työtehtäviä ovat talousasioihin liittyvät tiedot ja taidot, johtamistaidot, viestintätaidot, muutoksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, yhteistyö- ja ryhmätyötaidot, kliiniset tiedot ja taidot, suunnittelutaidot, tietotekniikka ja teknologiaosaaminen, tutkimusosaaminen, ajankäytön hallinta ja toimeenpanovalta. Tutkijat toteavat, että heidän tutkimuskohteissa tarvitaan em. asioihin paljon koulutusta ja kehittämistä. Taiwanissa hoitotyönjohtajien työtehtävät eivät juuri eroa suomalaisen lähijohtajan tehtävistä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kang työryhmineen on kyllä tuonut hoitotyön johtajien tehtävät esiin hyvin laajasti. Erityisesti huomio kiinnittyy siihen, että heidän esiin tuomissa tehtävissä on mukana myös tutkimusosaaminen

Johtajien haasteet tulevat esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnin osalta hyvin esiin Jeonin ja hänen työryhmänsä tutkimuksessa. Jeon työryhmänsä (2013) kanssa on tutkinut Australiassa ikääntyneiden henkilöiden hoitoyksiköiden johtajia sekä yksiköiden tilannetta. Yksiköissä haasteena ovat henkilöstön suuri vaihtuvuus, poissaolot ja heikko työhön sitoutuminen. Johtajien päätehtäväksi heillä on muodostunut henkilöstön rekrytointi ja motivointi sekä työhön sitouttaminen.

TAULUKKO 7. Johtaminen tehtävinä, kansainväliset tutkimukset

JOHTAMINEN TEHTÄVINÄ, kansainväliset tutkimukset	
Tutkimuksen tekijä ja vuosi	Johtaminen tehtävinä
Pepermansin työryhmä	o työyksikön suunnittelu
2001	o yksikön koordinointi
	o henkilökunnan motivointi
Effkenin työryhmä	o savuttaa organisaatiossa tavoiteltuja
2011	tuloksia, toimintoja ja prosesseja
	o henkilöstöhallinto
	o tiedonkulku
	o teknologiaosaaminen
	o yksikön päätöksenteko
	o palvelun laadun toteutumisen
	seuranta
	o hoitotyön laadun edistäminen
	tehokkuus ja turvallisuus
Kangin työryhmä	o talousasioihin liittyvät tiedot ja taidot
2012	o johtamistaidot
	o viestintätaidot
	o muutoksen johtaminen
	o henkilöstöjohtaminen
	o yhteistyö- ja ryhmätaidot
	o kliiniset tiedot ja taidot
	o suunnittelu
	o teknologiaosaaminen
	o tutkimusosaaminen
	o ajankäytön hallinta
	o toimeenpanovalta
Jeonin työryhmä	o henkilöstöhallinto
2013	o henkilöstön motivointi
	o hoidon laadun tasosta huolehtiminen
	o turvallisuudesta huolehtiminen
	o yksikön toiminnan suunnittelu
	päätöksenteko ja toteutus

Majoinen (2014, 3) toteaa, että kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kehittäminen tulisi perustua tutkimustietoon. Kuntalaiset arvostavat hyviä palveluja ja asianmukaista johtamista. Hyvä johtaminen heijastuu lähellä asiakasrajapintaa työskentelevien ja hyvin motivoituneiden henkilöiden välityksellä kunnan asukkaisiin. Johtajan ollessa läsnä työyhteisössä ja organisaation arjessa, syntyy siitä sellaista toimintakulttuuria, jonka perustana on arjesta esiin nouseva kehittämistyö, osallisuus ja vuorovaikutuksellisuus.

Niin kansallisesti kuin kansainvälisesti lähijohtajat ovat tärkeitä henkilöitä työyksiköissä. Edellä esitettyjen tutkimusten avulla voidaan havaita, että lähijohtajien työtehtävät ovat hyvin moninaisia. Eri tutkimuksissa painotetaan eri asioita ja johtamista voidaan todella tutkia hyvin erilaisista näkökulmista. Uusia näkökulmia johtamisen tutkimiseen löytyy koko ajan. Esimerkiksi Viitanen työryhmineen (2007, 23) tuo esiin, että tulevaisuuden johtajan tärkein johtamisosaamisen alue on vuorovaikutusosaaminen, joten siinä on hyvä näkökulma, josta voisi myös johtamista tutkia.

3 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

3.1 Metodologiset valinnat

Metodiksi luonnehditaan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa jolla tavoitellaan ja etsitään tieteessä tietoa ja siten pyritään käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Metodologiaksi kutsutaan metodien tutkimusta. Metodologiassa on erityisesti kysymys menetelmäopillisista periaatteista. Metodologian käsite tarkoittaa yksittäisten tutkimustekniikoiden ja metodien tutkimuksen taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–184.) Tutkimuksen metodologisten valintojen perustana ovat tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävät (Järvinen ym. 2000, 199).

Tutkimuksen lähestymistavoiksi olen valinnut määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ja laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2009, 136–137) toteavat, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ovat sellaisia lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti toisistaan erottaa. He tuovat myös esiin, että kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään usein rinnakkain. On hyvä tiedostaa, että kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käsitellään numeroita ja kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käsitellään merkityksiä. Myös Pertti Töttö (2000, 74) tuo kirjassaan esiin, että kaikki yhteiskuntatieteilijät jossakin vaiheessa joutuvat tavalla tai toisella tekemisiin niin määrien kuin sanojen kanssa.

Määrällisellä tutkimuksella mitataan suuruutta, määrää ja järjestystä. Määrällisten muutujien tärkeä ominaisuus on se, että tulos on aina numeroarvo. (Nummenmaa 2011, 39.) Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään aina joko prosenttiosuuksiin, keskiarvoihin tai lukumääriin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2008, 16). Tässä tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen osuus tuli kalenteritehtävän osiosta, mitkä olivat lähijohtajan työtehtävät ja minkä verran aikaa kuluin mihinkin työtehtävään.

Kalenteritehtävän osalta käytin siis analyysimenetelmänä sisällön erittelyä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107–108) tuovat esille, että yhtenä menetelmänä sisällönanalyysissa on myös sisällön erittely. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien ana-

lyysia. Analyysissä voidaan kuvata tekstin tai dokumentin sisältöä määrällisesti. Pietilän (1976, 51) mukaan Bernard Berelson on antanut 1952 ensimmäisen määritelmän sisällön analyysille. Hänen määritelmänsä on seuraavanlainen: ”Sisällön erittely on ihmissisällön objektiivista, systemaattista ja määrällistä kuvailua varten soveltuva tutkimustekniikka”. Tutkimustekniikan kehittyessä käsite laajeni ja tarkoitti myöhemmin myös sanallisesti kuvailevaa tutkimusta. Näin kvantitatiivinen menetelmä sai kvalitatiivisen ulottuvuuden. Kyngäs & Vanhanen (1999, 3–12) tiivistävät sisällön erittelyn siten, että sillä tarkoitetaan analyysia dokumenteista, joissa kuvataan tekstin sisältöä kvantitatiivisesti.

Pietilä tarkentaa, että sisällön erittely voi olla joukko erilaisia menettelytapoja. Näiden eri menettelytapojen avulla tehdään dokumenttien sisällöstä havaintoja sekä kerätään tietoja noudattaen tieteellisiä sääntöjä ja ohjeistuksia. Valmiit dokumentit voidaan jao-
tella visuaalisiin, auditiivisiin tai kirjallisiin dokumentteihin. (Pietilä, 1976, 40–53.) Anttilan (1998) mukaan sisällön analyysille on tavanomaista, että aineisto luokitellaan ja käsitellään tilastollisesti. Aineistosta rakennetaan sisältöluokkia joko sanallisesti tai numeerisesti. Tällaisen luokittelun jälkeen aineistoa voidaan käsitellä edelleen. Aineisto jaetaan osiin esimerkiksi otsikoiden mukaan. Kun sisällönanalyysi tukeutuu kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, määritellään osille numeerisia arvoja. Tällöin aineiston sisältö käsitetään tilastolliseksi ilmiöksi. Yksi tavallisimmista tilastomenetelmistä tällaisessa tilanteessa on se, että käytetään keskiarvoja.

Raine Vallin (2010, 225) mukaan kvantitatiivisesta aineistosta saatuja tuloksia esitetään usein taulukkoina, kuvioina tai tunnuslukuina. Taulukot ovat sellaisia, että niihin mahtuu enemmän tietoa ja tieto voi olla hyvin yksityiskohtaista. Kuviot, jotka useimmiten ovat graafisia esityksiä, antavat visuaalisen kuvan esitettävästä asiasta. Tunnuslukuista saa nopealla tarkastelulla käsityksen esitettävästä asiasta. Tässä tutkimuksessa on käytetty taulukoita, joihin on yhdistetty erilaisia tutkimuksessa saatuja tuloksia lukuina, esimerkiksi prosenttilukuina ja keskiarvoina. Osa luvuista esitetään tunteina, koska vastausta haettiin siihen, minkä verran aikaa johonkin työtehtävään on kulunut. Tätä aikamäärää suhteutettiin lähijohtajan viikoittaiseen työaikaan, joka on 38 tuntia 15 minuuttia.

Haastattelujen osalta valitsin laadullisen tutkimusotteen koska tavoitteena oli saada todellista tietoa ja merkityksellisiä kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Laadullinen lähestymistapa tuntui tässä tutkimuksessa luonnolliselta. Tässä tutkimuksessa tulee hyvin esille laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet, näitä ovat aineiston hankinta ja tulosten analysointi. Aineiston hankintatapana haastattelut ovat oiva menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Niinpä teemahaastattelut tämän tutkimuksen osalta auttoivat syventämään kalenteritehtävän tuomaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisella tutkimuksella pyritään tuomaan esille tutkimukseen osallistuvien oma näkemys tutkittavasta asiasta. Tällä tavalla saadaan siis esiin todellisen elämän kuvaaminen niin täydellisesti, kuin se vain on mahdollista. Tulosten osalta mielenkiinto kohdistuu tutkittavaan ilmiöön tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. (Kylmä ym. 2007, 23–31.) Jari Eskolan ja Juha Suorannan (2001, 61–62) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada monipuolinen aineisto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen osalta tulee aina huomioda, että tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun, ei määrään. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkimukseen osallistujien määrä voi olla pieni.

Kun laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, on mahdollista, että todellisuus näyttäytyy eri ihmisille eri tavalla. Tutkimusta tehdessä tulee huomioda, että tutkittavan ilmiön todellisuutta on olemassa yhtä monta kuin on tutkimukseen osallistuvaa. Laadullisessa tutkimuksessa tietoja hankitaan usein haastattelujen avulla. Haastatteluissa tulee huomioda, että ne ovat aina haastateltavien ja haastattelijan yhteistyön tulosta. (Kylmä ym. 2007, 22–31.)

3.2 Tutkimusympäristö ja kohderyhmä

Tutkimusympäristönä oli Etelä-Suomen yksi suuri kaupunkiorganisaatio. Kyseessä olevasta organisaatiosta 32 lähijohtajalla, jotka toimivat hoivahoidossa ja kotihoidossa, oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Tutkimusympäristön ja kohderyhmän valintaan vaikutti tukijan mielenkiinto, koska kohderyhmän jäsenet työskentelevät organisaatios-

sa, jossa tapahtuu usein organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutoksissa tapahtuu usein niin, että henkilön työtehtävät ja työmäärä muuttuvat.

Organisaatio, jossa tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat työskentelevät, on maantieteellisesti laajalle alueelle ulottuva kaupunki. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimipisteitä on paljon eri puolilla kaupunkia. Organisaatiossa on tyypillistä, että keskijohto ja ylin johto työskentelevät lähellä kaupungin keskiössä. Tällä on vaikutusta siihen, että osa lähijohtajista työskentelee lähellä ylempää johtajistoa ja osa lähijohtajista työskentelee useiden kymmenien kilometrien päässä keskustasta ja ylemmästä johtajistosta. Kyseisessä kaupungissa organisaation johdon muodostaa hyvin moniportainen ja useista henkilöistä koostuva ryhmä.

Tutkimuslupahakemuksen, joka oli tehty kyseessä olevan organisaation omalle tutkimuslupahakemuslomakkeelle, jätin 21.1.2014. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä oli tutkimussuunnitelma. Tutkimusluvan myönsi kyseessä olevan organisaation ikääntyneiden palveluiden johtaja 24.1.2014. Saatuaani päätöksen tutkimusluvasta, otin organisaatiossa yhteyttä seuraavaksi hoiva-asumisen johtajaan ja kotihoidon johtajaan. Kävin heille kertomassa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Lisäksi lähetin hoiva-asumisen ja kotihoidon johtajille ja palvelupäälliköille tiedotteen tutkimuksesta (Liite 1.). Palvelupäälliköiden kanssa sovin kalenteritehtävän ajankohdaksi viikot seitsemän ja kahdeksan, vuonna 2014. Johtajien ja päälliköiden kanssa oli sovittu, että he informoivat lähijohtajia kokouksissa tästä tutkimuksesta. Lisäksi sovittiin, että he tuovat kokouksissa esille, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mutta kannustavat lähijohtajia osallistumaan tutkimukseen.

Seuraava askel tutkimukseni etenemisessä oli se, että sain palvelupäälliköiltä nimilistan lähijohtajista. Tämän jälkeen otin yhteyttä sähköpostitse asumispalvelujohtajiin ja kotihoidon aluejohtajiin, jotka ovat kohderyhmän esimiehiä. Sähköpostissa kerroin lyhyesti tutkimuksesta ja sähköpostin liitteenä oli tarkempaa informaatiota tutkimukseen liittyen (Liite 2.). Tämän jälkeen olin sähköpostitse yhteydessä hoivatyön esimiehiin ja kotihoidon ohjaajiin eli tutkimuksen kohderyhmän jäseniin. Sähköpostissa kerroin heille lyhyesti tutkimuksesta ja mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Sähköpostin liitteenä lähetin heille tehdyn tarkemman informaation tutkimuksesta (Liite 3.) ja suostumuslo-

makkeen (Liite 4.), joka tuli täyttää ja sitten toimittaa sisäisenä postina minulle. Kun suostumuslomakkeet olivat tutkijalle saapuneet, pystyin silloin toteamaan, että tutkimukseen osallistui yhteensä 15 hoivatyön esimiestä ja kotihoidon ohjaajaa. Seuraavaksi lähetin tutkimukseen osallistuville henkilöille kalenteritehtävän ohjeistuksen (Liite 5.), paperisen kalenterin (Liite 6.), värikynät ja teroittimen. Lisäksi lähetyksen mukana seurasi palautuskuori sekä taustatietolomake (Liite 7.) ja oma palautuskuori taustatietolomakkeelle.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinnan tein kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen osallistuneet 15 lähijohtajaa tekivät kalenteritehtävän. Kalenteritehtävän osalta tuloksiin on otettu mukaan 13 kalenteritehtävää. Kaksi kalenteritehtävää on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska henkilöt olivat vajaan viikon työssä kalenteritehtäväviikolla. Kalenteritehtävä tarkoitti tehtävää, jossa lähijohtajat kirjasivat paperiselle kalenterille työtehtävät, niihin kuluneen ajan, missä työtehtävä tehtiin ja keneltä tehtävä oli heille tullut. Ennen varsinaista kalenteritehtävää testasin viidellä henkilöllä kalenterin ja sen ohjeistuksen toimivuutta. Testauksessa ei ilmennyt mitään sellaista, että kalenteria tai sen ohjeistusta olisi tarvinnut muuttaa. Viisi testikalenteria ei ole tuloksissa mukana, koska kyseessä olevat henkilöt eivät ole hoivatyön esimiehiä, eikä kotihoidon ohjaajia. Kalenteritehtävän tekoon oli sovittu kaksi vaihtoehtoista viikkoa. Kukin tutkimukseen osallistuja sai valita vaihtoehtoisista viikoista itselleen parhaiten sopivimman viikon. Ensimmäinen vaihtoehto oli viikko seitsemän eli 10–16.2.2014 ja toinen viikko oli viikko kahdeksan, 17–23.2.2014. Viikolla seitsemän tutkimukseen osallistui kuusi lähijohtajaa ja viikolla kahdeksan osallistujia oli yhdeksän. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt täyttivät kalenteria päivittäin työn lomassa. Työtehtäviin kulunut aika tuli kirjata 10 minuutin tarkkuudella. Kokouksista heidän tuli kirjata, missä kokous oli ja minkä tyyppisiä asioita siellä käsiteltiin, esimerkiksi sijaisasiat ja tiedotusasiat. Heidän tuli kirjata kalenteriin työpäivään kuuluneet matkat yksiköstä toisen. Koulutuksista tuli kirjata, mikä koulutus ja missä se tapahtui. Lisäksi lähijohtajien tuli kirjata ruokailu- ja kahvitauot. Suunnitteluajasta oli ohjeistuksena kirjata, mitä lähijohtaja oli suunnitellut ko. ajalla tehtäväksi.

Tässä raportissa ei ole raportoitu paikkaa, missä työtehtävä tehtiin, koska kaikkiin kalenteritehtäviin ei ollut kirjattu asiaa. Raportissa ei ole myöskään raportoitu, keneltä lähijohtaja sai eri työtehtäviä. Tämä puute raportissa johtuu myös siitä, että kaikissa kalenterissa asiaa ei ollut kirjattu. Lisäksi raportissa ei ole kirjattu kokouksiin ja koulutuksiin liittyviä paikkoja ja aiheita samaisesta syystä, kuin nuo edellä mainitut asiat. Työpäiviin kuuluneet matkat yksiköstä toiseen eivät olleet työajallisesti niin mittavia, että niitä olisi raportoitu ydintehtäväksi.

Kalenteritehtävän ohjeistuksessa oli, että kalenteritehtävässä tulee kirjoitustyylinä käyttää tikkukirjaimia, jotta kalenteritehtävä on tutkijalle selkeää luettavaa. Ohjeistuksessa tuotiin esille, mikä oli eri värien merkitys kalenteritehtävän täyttämisessä. Kuulakärkynällä tuli kirjoittaa kalenteriin sellaiset asiat, jotka olivat ko. viikolle ennalta suunniteltuja. Kaikki muut työtehtävät ja tapahtumat tuli kirjoittaa kalenteriin lyijykynällä. Tekstiä tuli kehystää eri väreillä, jotta työtehtävien merkitys tulisi selkeämmin esille. Punaisella kehystetty teksti tarkoitti, että työtehtävä oli tullut äkillisesti ko. viikolle. Vihreä kehys tuli laittaa tekstiin silloin, kun työtehtävä siirtyi pois tutkimusviikolta. Ruskeaa kehysväriä tuli käyttää, jos jokin työtehtävä siirtyi jostakin toiselta viikolta tutkimusviikolle. Sininen kehys tarkoitti suunnitteluun liittyvää tehtävää ja oranssi kehys ruoka- ja kahvitaukoa. Kun kalenteritehtävän viikko oli loppunut, tutkimukseen osallistuneet henkilöt lähettivät täytetyt kalenterit tutkijalle eli minulle.

Kun kalenteritehtävän kalenterit saapuivat minulle, tein niistä alustavaa analyysiä Excel-taulukkoa käyttäen. Näin sain tietoa itselleni kalenteritehtävien sisällöistä. Tämän jälkeen minulle oli muodostunut valintakriteeri, millä perusteella valitsen henkilöt haastatteluihin. Valintakriteeriksi nousi se, että henkilöt, joiden kalenterit toivat mahdollisimman paljon tietoa lähijohtajan työstä esiin, olivat mukana haastatteluissa. Lisäksi tietysti oli tärkeää, että henkilöt suostuivat haastatteluihin. Haastatteluihin valitsin neljä hoivatyön esimiestä ja neljä kotihoidon ohjaajaa, tasapuolisesti molemmilta toimialoilta. Kaksi henkilöä oli estynyt tulemaan haastatteluihin vuosiloman vuoksi, joten heidän tilalleen valitsin kaksi uutta henkilöä.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Hirsjärvi työryhmineen (2009, 208) tuo esiin, että teemahaastattelu on useimmiten lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto.

Kvali MOTV:ssä tuodaan teemahaastattelusta esiin erityisesti, että haastattelu pyritään järjestämään mahdollisimman keskustelunomaiseksi. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikkien tiedossa jo etukäteen. Kuitenkin kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. Ruusuvuori (2010, 9) tuo esiin, että haastateltavat eivät suoraan kerro tutkijalle tutkimuksen tuloksia. Myöskään tutkimuksen kysymyksiä ei esitetä etukäteen haastateltaville. Tämän perusteella voidaankin sanoa, että tutkimus-haastattelu eroaa olennaisella tavalla tavallisesta journalistisesta haastattelusta. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 135) ottavat kantaa haastateltavien määrään. He tuovat esille, että silloin kun haastateltavien määrä on pienehkö, se ei kuitenkaan merkitse, että aineistoa on tutkimuksessa liian vähän. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli kahdeksan. Voidaan myös ajatella, mitä syvempi dialogi haastateltavan ja haastattelijan välillä on ollut, sitä antoisampi on tulos.

Tässä tutkimuksessa haastatteluteemat perustuivat tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelurunko koostui seuraavista osioista: haastateltavien taustatiedot ja haastatteluteemat, jotka olivat *lähijohtajan työnsisältö* ja *lähijohtajan ajankäyttö* sekä mitä muuta lähijohtajan työnsisältöön ja ajankäyttöön liittyviä asioita haastateltavat halusivat tuoda esille (Liite 8.). Ennen varsinaisia haastatteluja esihaastattelin viittä henkilöä, jotka olivat tutkimuksen ulkopuolella olevia henkilöitä. Esihaastatteluilla testasin haastatteluteemojen toimivuutta ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Teemahaastattelurunkoon en tehnyt esihaastattelujen jälkeen muutoksia. Esihaastattelumahdollisuus antoi minulle, aloittelevalle tutkijalle varmuutta haastattelun tekniikkaan sekä haastattelujen tallentamiseen. Esihaastatteluaineisto ei ole tutkimuksessa mukana, koska esihaastatellut henkilöt eivät työskentele kyseisessä organisaatiossa.

Haastatteluajat sovin puhelimitse haastatteluihin valittujen henkilöiden kanssa. Haastatteluajan sopimisen yhteydessä kerroin haastateltaville haastatteluteemat. Haastattelut toteutin ajanjaksolla 27.3.2014–2.4.2014. Neljä haastattelua tein tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työhuoneissa ja neljä haastattelua tein omassa työhuoneessa. Haastattelupaikka oli valittu sen mukaan, mikä parhaiten sopi haastateltaville henkilöille.

Haastattelut aloitin kertomalla haastateltaville lyhyesti tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta. Lisäksi kertosin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kerroin heille haastattelujen tallentamisesta, haastateltavien henkilöllisyyden suojaamisesta ja tulosten julkaisemisesta. Suostumus haastatteluun oli kysytty samalla lomakkeella kalenteritehtävän suostumuksen ohessa. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelun tallentamiseen. Kerroin haastateltaville myös tutkimusaineiston hävittämisestä heti, kun tutkimusraportti on valmis. Lisäksi kerroin heille, että tutkimusraportin on tarkoitus valmistua joulukuussa 2014. Haastattelujen tallentamiseen käytin kahta erilaista laitetta. Toinen laitteista oli pieni kasettinauhuri ja toinen digitaalinen tallennuslaite. Näin varmistin, että jos toinen laitteista ei toimi, on toinen, joka toimii.

Haastattelutilanteet olivat hyvin rauhallisia ja haastateltavat olivat tyytyväisiä, että pääsivät tähän tutkimukseen mukaan. Haastateltavat toivat esille, että heidän mielestään tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen. He jäivät innokkaasti odottamaan tutkimustuloksia ja tutkimusraportin valmistumista.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Ajatuksesta, että kaikki ilmiöt voidaan käsitellä ja pilkkoa komponentteihin ja sitten koota ne uudelleen suuremmiksi kokonaisuuksiksi, syntyi vastustamaton modernin analyysin metafora (Chia 2003, 114–115). Kalentereista saadun tiedon jaoin osiin ja yhdistin samanlaisia asioita ja otsikoin ne. Käytin apuna Excel-taulukkoa. Taulukkoon tuli yhteensä 1473 riviä ja 113 saraketta. Sen jälkeen tutkin aineistoa ja tarkensin, minkälaisia asioita kalentereista nousi esiin. Vasta tämän jälkeen minulla oli mahdollisuus rakentaa teemahaastattelurunko ja kysymykset. Tällöin minulla oli tiedossa, että etsin haastatteluaineistosta syvyyttä, tulkintaa ja merkityksiä niille asioille, jotka kalenteriaineistosta oli noussut esiin. Tämän jälkeen pääsin sopimaan haastateltavien kanssa haastatteluajat. Haastatteluajojen sopimisen jälkeen minulle jäi aikaa tarkastella kalenteritehtävää tarkemmin ja siten aloin työstämään saatua tietoa.

Tässä vaiheessa kalenteriaineistosta kirjasin Excel-taulukkaan mm. työtehtäviin kuluksen ajan, työtehtävän ja lisäksi sen, oliko tehtävä äkillinen, suunniteltu vai ennalta sovitettu. Excel-taulukon kerätyistä tiedoista on esimerkkinä taulukko 2. Kuten taulukosta

2 on havaittavissa, ei kaikkien työtehtävien kohdalle ole merkitty, onko tehtävä ollut äkillistä, suunniteltua tai ennalta sovittua. Joten näitä asioita ei raportissa ole tarkasti analysoitu, koska tiedot ovat siis olleet puutteellisia.

TAULUKKO 8. Excel-tilukkuoon purettua lähijohtajan työpäivän toimintoja

809			
810	Torstai		
811	10 min	Kone ja ohjelmat auki	
812	40 min	Työsopimusten tekoa ESSissä	
813	1 h	Työvuorolisten tekoa	Suunnittelua
814	50 min	Asukkaan asian hoitamista	
815	10 min	Kahvi	
816	20 min	Tiimivastaavan kanssa keskustelua kesälomista	Äkillinen
817	10 min	Asumispalvelujohtaja tuli morjestamaan	
818	10 min	Opiskelija soittaa ja kysyy kesätoita	Äkillinen
819	15 min	Hoitaja soittaa sairauslomasta ja sitten rekrytoimaan	Äkillinen
820	1 h	Uuden hoitajan kierrättäminen talossa	Ennalta sovittu
821	20 min	Rekrytointia	Äkillinen
822	10 min	Ruokailu	
823	10 min	Merkinnät kanslian listaan sairauslomista ja sijaisista	Äkillinen
824	1 h 10 min	Osaston palaveri	Ennalta sovittu
825	20 min	Sähköposti	
826	10 min	Asumispalvelujohtaja tulee puhumaan	Äkillinen
827		kahdesta vuorotteluvapaan hakijasta	
828	10 min	Tiimivastaava tulee keskustelemaan	Äkillinen
829		verinäytteiden otosta	
830	20 min	Hoitaja tulee keskustelemaan eläkkeelle lähtevän	Äkillinen
831		hoitajan lahja-asioista	
832	20 min	ESSiin työsoimukuksia	
833	10 min	Puhelu sijaisen kanssa puhelimesta	Äkillinen
834			

Tässä tutkimusraportissa olen analysoinnin avulla saanut tulokset työtehtävistä ja kategorisoinut ne. Olen Excel-tilulukossa laskenut jokaisen tutkimukseen osallistujan työajat päivittäin heidän kirjaamien työtehtävien ja ilmoittamien työhön kuluneiden tuntien ja minuuttien mukaan. Seuraavaksi laskin eri tehtävien kohdalla kaikkien ajankäytön yhteensä. Sieltä nousi esiin viisi ydintehtävää. Sitten yhdistin viiteen eri kategoriaan olevien työtehtävien ajat ja laskin keskiarvon ja näin sain keskimääräisen ajan kullekin ydintehtävälle viikkotasolla. Nämä viisi eri kategoriaa olen muodostanut sen mukaan, mihin työtehtäviin oli käytetty eniten työaika viikkotasolla. Jos raportissa analysoitaisiin jokaisen yksilön työtehtäviin kuluneet ajat viikkotasolla, olisi niissä melkoinen ero toisiinsa verrattuina. Jollakin henkilöllä oli kokouksia useampia viikossa kuin jollakin toisella. Jossakin yksikössä oli kyseisellä tutkimusviikolla paljon sairauslomia ja sen vuoksi lähijohtajalla kului aikaa paljon henkilöstöhallintoon ja siinä erityisesti rekrytointiin.

Kalenteritehtävän jälkeen tehtyjen haastattelujen tarkoituksena oli syventää kalenteritehtävästä saatua tietoa. Ruusuvuori työryhmineen (2010, 13) puolestaan tuo esiin, että haastattelut tulee aina nauhoittaa ja litteroida mahdollisimman pian. Litteroinnissa käytin apuna kirjoittamisen ammattilaista. Näin litteroitu aineisto oli haastattelujen jälkeen kolmen päivän kuluttua käytettävissäni. Litteroitua aineistoa kahdeksasta haastattelusta syntyi 62 sivua. Kirjoitustyylinä oli Times New Roman, rivivälillä 1.

Laadullisen aineiston perimmäisenä tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto siten, että ei kadoteta aineiston sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2001, 137.) Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan laajasti kuvata aineistoa ja tuottaa merkityksiä, kuten käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä ja -malleja sekä käsitekarttoja. Tyypillistä on, että aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, ja nämä yhdistellään ja nimeetään kategorioiksi. Alakategoriat yhdistellään yläkategorioiksi ja kootaan käsitteiksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 276–279.) Sisällönanalyysi on paitsi yksittäinen metodi, myös väljä teoreettinen viitekehys, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä aineistosta esiin nousevia sanoja ja käsitteitä luokittelin niiden sisällön merkityksen perusteella.

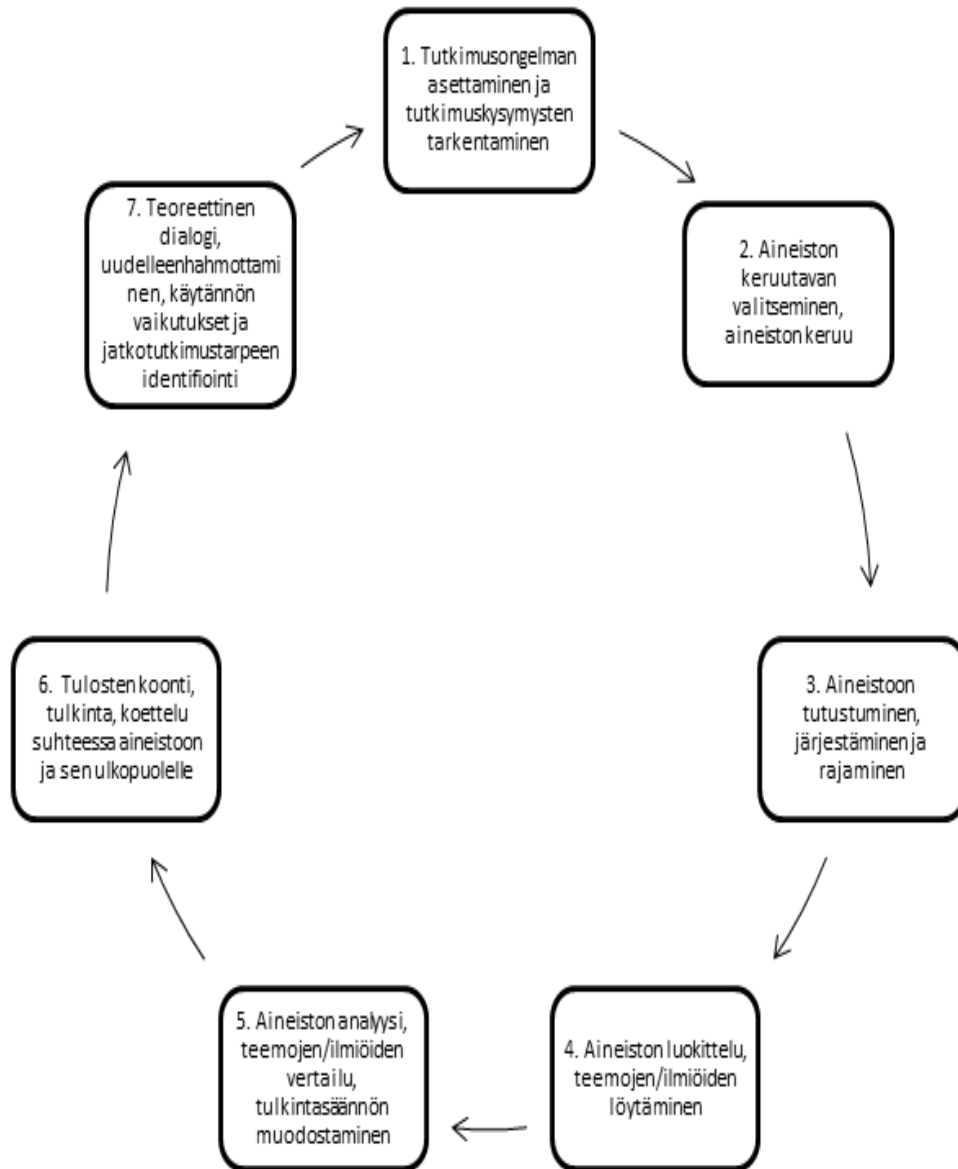
Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2009, 135) mukaan sisällönanalyysi on joko induktiivista, aineistolähtöistä tai deduktiivista, teorialähtöistä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan lähinnä sanoja. Sanojen luokittelun lähtökohtana on niiden teoreettinen merkitys. Induktiivisessa analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus niin, että aiemmat teoriat, tiedot ja havainnot eivät ohjaa analyysiä. Sajaman (2010, 76) mukaan deduktiiviset päättelyt ovat sellaisia ajatusoperaatioita, joiden tarkoituksena on säilyttää ja siirtää varmuus johtopäätökselle. Tästä on esimerkkinä kääntäminen esimerkiksi englannin kielestä suomen kielelle. Sanotaan, että hyvässä käännöksessä kaikki tiedot siirtyvät käännettyyn tekstiin. Deduktion käyttö ei takaa informaation lisääntymistä. ”Safety first” on niin sanotusti deduktiivisen argumentoinnin konservatiivinen johtosääntö. Haastattelujen osalta tässä tutkimuksessa on kyse induktiivisesta eli aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Haastatteluissa syntyneestä litteroidusta aineistosta etsin yhteneväisyyksiä ja sanoja, joista kokosin erilaisia

työtehtävistä koostuvia ryhmiä. Tein luokitukset löytämilleni sanoille ja yhtäläisyyksille. Näin sain aineistosta esiin loogisesti ymmärrettäviä kokonaisuuksia ja tuloksia.

Ruusuvuori ym. (2010, 11) määrittelevät, että analyysin vaiheet ovat aineiston luokittelu, aineiston analysointi ja aineiston tulkinta. Vartion (1992, 69–70) mukaan tulkinta on laadullisen tutkimuksen tärkein menetelmä. Silloin, kun tutkitaan erityisesti yksittäisten henkilöiden kokemusmaailmaa, on tulkinta selkeästi sellainen menetelmä, jonka avulla voidaan parhaiten tunnistaa tutkimuskohteeseen liittyvät asiat. Tulkinta tuo esiin kokemusmaailman tutkimisessa sen, että tutkittavat ilmiöt ovat läsnä esimerkiksi siellä tutkittavan henkilön työmaailmassa. Seuraavaan kuvioon 2 olen kuvannut aineiston analyysin vaiheet Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 12) mallintamana. Vaikka analyysin vaiheet näkyvät kuviossa 2 eriteltyinä, käytännössä ne ovat usein osittain päällekkäin. Tutkimuksen vaiheet eivät aina välttämättä seuraa toinen toistaan, vaan tutkija liikkuu vaiheesta toiseen ja välillä taaksepäin ja sitten taas eteenpäin.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on kulkenut alla esitetyn kuvio 2 mukaisesti. Kaikki seitsemän osiota olen läpikäynyt useaan kertaan. Tutkimuksen analyysin aikana olen mennyt analyysissä eteenpäin ja sitten taas palannut taaksepäin. Ajoittain olen hyppännyt kuvion alkuosasta aivan loppuosaan ja toisinpäin. Tämä tutkimustyö on lähtenyt liikkeelle ensin mielenkiintoisesta aiheesta lähijohtajan työtehtävistä ja niihin kuluva ajasta. Aihevalinnan jälkeen olen tehnyt tutkimussuunnitelman, missä on näkyvillä esimerkiksi tutkimuskysymykset. Tutkimusaineiston keräsin kahdessa eri osiossa, kalenteritehtävän ja haastattelujen avulla. Kalenteritehtävien palautumisen jälkeen sovin haastatteluajat. Ennen haastatteluja tutustuin tarkemmin kalenteriaineistoon ja rakensin aineiston pohjalta sanoista ja ilmaisuista työtehtäviä. Luokittelin aineiston, mikä työtehtävä kuului mihinkin ryhmään. Tämän jälkeen laskin kuhunkin työtehtävään liittyvät aikamääreet ja siten sai tämän tutkimusraportin tulokset. Seuraavaksi tein tulkintaa tuloksista. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroidusta materiaalista etsin yhtäläisyyksiä, sanoja ja merkityksiä. Sen jälkeen kokosin aineistosta kokonaisuuksia ja pysyin hahmottamaan lähijohtajien sanoman heidän työtehtävistä ja ajankäytöstä. Kalenteritehtävän aineiston ja haastatteluaineiston yhteisten tulosten perusteella tein johtopäätöksiä ja siten sain tulokset, jotka ovat tässä raportissa esitetty. Koko tutkimustyön ajan olen pitänyt päiväkirjaa. Päiväkirjan avulla olen voinut täsmentää tapahtuneita asi-

oita. Jos päiväkirjaa ei olisi ollut, olisi paljon asioita unohtunut matkan varrelle. Aineiston analyysivaihe oli kahden aineiston kanssa melkoisen työläs, mutta erittäin antoisa.



KUVIO 2. Aineiston analyysin vaiheet (Mukaiillen Ruusu vuori ym. 2010, 12)

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien taustatiedot

Kalenteritutkimukseen osallistui 15 henkilöä 32 henkilöstä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat kyseessä olevan organisaation hoivatyön esimiehiä ja kotihoidon ohjaajia. Vastausprosentiksi muodostui 46 %. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat naisia.

Taustatiedoissa kysyttiin ikää, koulutusta, työkokemusta hoitotyöstä, työkokemusta lähijohtajana ja henkilökunnan määrää/lähijohtaja. Yhteiskuntatieteellisessä tietoarjissa (2009) tuodaan esille tunnisteteellisuuteen ja anonyymisointiin liittyviä asioita. Siellä mainitaan, että epäsuoria tunnisteteita ja taustamuuttujia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, ammattiasema ja työpaikka. Näiden muuttujien ja tunnisteteiden määrä ja tarkkuus vaikuttavat anonyymisointiin. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että lähijohtajilla oli erilaista pienimuotoista johtamiskoulutusta ammattitutkinnon lisäksi. Koska johtamiskoulutukset olivat jokaisella hyvin erilaiset, en tuo tässä tutkimuksessa näitä koulutuksia anonyymiteetin vuoksi esiin.

Tässä tutkimusraportissa on taulukko, jossa on nähtävissä tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien taustatiedot (Taulukko 9.). Tutkimuksen osallistuneiden henkilöiden ikäjakama näkyy taulukossa 9. Osallistuneiden lähijohtajien keski-ikä oli 47 vuotta. Taulukosta 9 ikäjakaman osalta voi todeta, että lähijohtajien ikäjakama on laaja. Laaja tässä yhteydessä tarkoittaa, että lähijohtajien ikä on ikävuosina 28–62 vuotta. 56–62-vuotiaita lähijohtajia oli tutkimuksessa mukana neljä. 49–55-vuotiaita henkilöitä oli kuusi, 35–41-vuotiaita oli mukana kolme ja 28–34-vuotiaita oli mukana kaksi henkilöä.

TAULUKKO 9. Tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien taustatiedot

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEIDEN LÄHIJOHTAJIEN TAUSTATIEDOT	
Lähijohtajien ikäjakauma	
28-34 v	2
35-41 v	3
42-48 v	0
49-55 v	6
56-62 v	4
Lähijohtajien koulutus	
Opistotaso	6
Alempi korkeakoulututkinto	6
Ylempi korkeakoulututkinto	3
Lähijohtajien työkokemus hoitotyöstä	
5-11 v	4
12-18 v	2
19-25 v	2
26-32 v	5
33-39 v	2
Lähijohtajien työkokemus lähijohtajana	
alle 1 vuosi	3
1-6 v	6
7-12 v	3
13-18 v	2
19-24 v	0
yli 25 v	1
Henkilökunnan määrä/lähijohtaja	
15-20	3
21-26	4
27-32	4
33-38	2
39-44	2

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden koulutustaso (Taulukko 9.) jakautui kolmeen osioon. Kuudella henkilöllä oli opistotason koulutus, kuudella oli alempi korkeakoulututkinto ja kolmella ylempi korkeakoulututkinto. Tähän tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien koulutus painottuu selkeästi opistotasoon ja alempaan korkeakoulututkintoon. Opistotason koulutukseen kuuluvat sairaanhoitaja- ja erikoissairaanhoitajakoulutus. Alempi korkeakoulututkinto tarkoittaa ammattikorkeakoulututkintoa ja ylempi korkeakoulututkinto on tutkinto, johon on otettu huomioon ylemmän ammattikorkeakoulun tai maisteritutkinnon suorittaneet henkilöt.

Taulukossa 9 on näkyvillä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden hoitotyön kokemus. Kahdella henkilöllä on hoitotyön kokemusta 33–39 vuotta. Viidellä henkilöllä kokemusta hoitotyöstä on 26–32 vuotta. 19–25 vuoden kokemus hoitotyöstä on kahdella lähijohtajalla. Työkokemusta hoitotyöstä 12–18 vuotta on kahdella henkilöllä ja neljällä henkilöllä kokemusta on 5–11 vuotta.

Henkilöstön määrää löytyy myös taustatiedoista (Taulukko 9.) Kahdella lähijohtajalla on henkilöstöä 39–44. Henkilöstöä 33–38 on kahdella lähijohtajalla. Neljällä lähijohtajalla henkilöstöä on 27–32 ja samoin neljällä on 21–26. Lisäksi kolmella lähijohtajalla on alaisuudessaan 15–20 henkilöä.

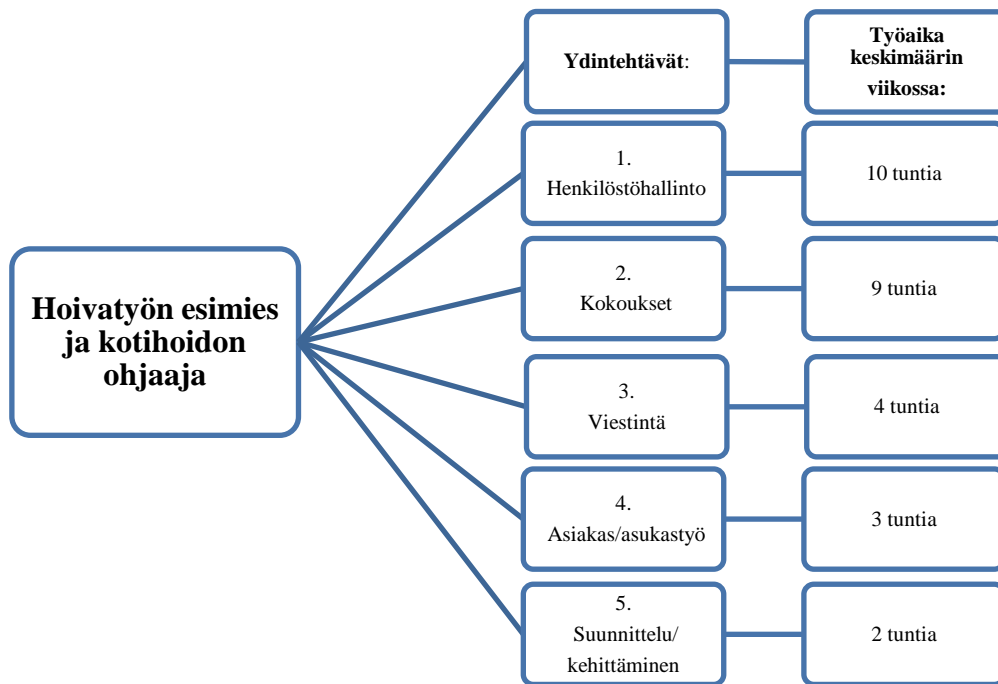
Teemahaastattelut tein kahdeksalle lähijohtajalle. Neljä haastateltavaa oli hoivatyön esimiehiä ja neljä kotihoidon ohjaajaa. Teemahaastatteluissa mukana olleiden lähijohtajien työkokemus hoitotyöstä oli keskimäärin 17 vuotta. Työkokemusta lähijohtajina heillä oli keskimäärin kahdeksan vuotta. Työyksiköiden määrä haastateltavilla lähijohtajilla oli keskimäärin kolme yksikköä. Henkilökunnan määrä lähijohtajilla vaihteli 15–41 henkilöä, joka on keskimäärin lähijohtajaa kohden 29 henkilöä.

4.2 Johtajan ydintehtävät ja niihin kulunut aika

4.2.1 Hoito ja hoivatyön lähijohtajien ydintehtävät ja niihin kulunut työaika

Kalenteritehtävästä nousi esille selkeästi viisi eri tehtäväaluetta, jotka ajankäytöllisesti ovat merkittävimmät tähän tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien esiintuomana (Kuvio 3.). Teemahaastattelut vahvistivat kalenteritehtävästä nousseita viittä tehtäväaluetta ja niiden järjestystä. Tehtäväalueet tuon tässä esiin siten, että ensimmäisenä on alue, johon kului lähijohtajilla eniten työaika viikkotasolla. Seuraavaksi esitän tehtäväalueen, johon kului seuraavaksi eniten aikaa ja niin edelleen. Ensimmäisenä tehtäväalueena on henkilöstöhallinto. Toisena alueena esiin nousi kokouksiin käytetty aika. Kolmantena tehtäväalueena on viestintä, neljäntenä alueena on asiakastyö/asukastyö ja hoitotyö, viidentenä on suunnittelu ja kehittäminen. Kuviossa 3 näkyy lähijohtajien ydintehtäviin kulunut keskimääräinen aika tunteina viikossa. Viiteen ydintehtävään kului aikaa 28 tuntia työviikossa. Taulukossa ei ole näkyvissä esimerkiksi työpäivän aikana pidetyt tauot, matka-ajat työpäivänä ja monet muut työtehtävät. Lähijohtajilla oli paljon muitakin työtehtäviä, mutta tämän tutkimuksen tuloksissa on keskitytty ainoastaan viiteen ydintehtävään, joihin kului eniten työaika viikossa.

Henkilöstöhallinto (Kuvio 3.) nousi esiin ensimmäisenä tehtäväalueena. Tässä tutkimuksessa henkilöstöhallintoon on otettu mukaan seuraavat tehtävät: henkilöstön rekrytointi, työvuorolistojen suunnittelu, työsopimusten tekeminen ja henkilöstön perehdytys. Mainitut tehtävät on tuotu esiin siinä järjestyksessä, että ensimmäiseksi mainittuun tehtävään kului henkilöstöhallinnon osiossa eniten aikaa, toisessa toiseksi eniten aikaa jne. Henkilöstöhallintoon lähijohtajien aikaa tämän tutkimuksen mukaan kului keskimäärin 27 % viikkotyöajasta, mikä on aikana lähes 10 tuntia. Henkilöstöhallintoon kulunut työaika oli jokaisella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä erilainen. Taulukossa 10 on näkyvissä henkilöstöhallintoon käytetyn ajan hajonneisuus. Yksi lähijohtajista käytti tutkimusviikon aikana henkilöstöhallintoon aikaa 22–25 tuntia. Kolme henkilöä käytti henkilöstöjohtamiseen aikaa viikkotasolla 14–17 tuntia. Eniten lähijohtajia eli kuusi henkilöä käytti henkilöstöhallintoon tutkimusviikon aikana 10–13 tuntia. Lisäksi kolme lähijohtajaa käytti henkilöstöhallintoon 6–9 tuntia.



KUVIO 3. Ydintehtävät ja niihin kulunut aika viikkotasolla

Haastatteluissa kysyttäessä, mikä on lähijohtajan työnsisältö, tuli kaikilta heti esiin henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. Samoin henkilöstöhallinto tuli vahvasti esiin, kysyttäessä, mitkä ovat johtamisen ydintehtäviä. Haastateltavat toivat hyvin näkemyksiään ydintehtävistä esiin haastatteluissa. Seuraavaksi esitän muutaman kommentin haastatteluista liittyen henkilöstöhallintoon.

”No jos aatellaan niinku kolme suurinta, niin sit o henkilöstöhallinnon tehtävät, lähiesimiestyö ja rekrytointi.” (H5)

”No työvuorosuunnittelu tietyst on yks iso. Sitte henkilökunnan rekrytointi ja tietyst sitte...” (H7)

”...henkilöstöhallinto sinänsä, kaikki siihen liittyvät asiat; rekrytointi, työ-sopimukset, vuosilomat, työvuorot. Et sen resurssin järjestäminen sinne työpaikalle. Siihen henkilöstöhallintoon liittyy tietysti paljon kaikenlaisia asioita.” (H3)

TAULUKKO 10. Lähijohtajan ydintehtävät

**VIISI MERKITTÄVINTÄ LÄHIJOHTAJAN YDINTEHTÄVÄÄ
VIIKOITTAISEN AJANKÄYTÖN MUKAAN**

Henkilöstöhallinto/viikko	
6-9 h	3
10-13 h	6
14-17 h	0
18-21 h	3
22-25 h	1
Kokoukset/viikko	
4-6 h	4
7-9 h	6
10-12 h	1
13-15 h	1
16-18 h	1
Viestintä/viikko	
0-1 h	1
2-3 h	4
4-5 h	5
6-7 h	3
Asiakas, asukas ja hoitotyö/viikko	
0-1 h	3
2-3 h	6
4-5 h	3
6-7 h	0
8-9 h	1
Suunnittelu ja kehittäminen/viikko	
0-1 h	8
2-3 h	3
4-5 h	2

Lähijohtajat toivat haastatteluissa siis vahvasti esiin henkilöstöhallintoa. Yllä esitetyissä kommentteissa kuitenkin on havaittavissa, että henkilöstöhallinto käsitteenä sisältää paljon asioita. Haastateltavat puhuvat henkilöstöhallinnosta, mutta sen lisäksi he mainitsivat vielä erikseen esimerkiksi rekrytoinnin. Kysyttäessä, mitä henkilöstöhallinto tarkoittaa, osa kertoi siitä hyvin tarkasti, mitä kaikkea se pitää sisällään ja osa sanoi, että se on vaan sitä henkilöstöhallintoa. Tämän tutkimuksen perusteella tulee esille, että tutkimukseen osallistuneilla lähijohtajilla ei ole yhtenäistä näkemystä, mitä asioita ja työtehtäviä organisaatiossa henkilöstöhallintoon kuuluu.

Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavien lähijohtajien näkemyksiä, mitkä ovat johtamisen ydintehtäviä ja mitkä taas tukitehtäviä. Lähijohtajien ydintehtävät heidän mielestään olivat henkilöstöhallinnon lisäksi kokonaisuuden hallinta eli yksikön toiminnasta vastaaminen. Ydintehtäväksi nähtiin myös se, että ollaan asukkaita varten. Tukitehtäviksi koettiin kaikenlaiset sihteerin työt, kuten työsopimusten tekeminen, laskutukseen liittyvät tehtävät sekä asukkaiden/asiakkaiden vuokrasopimusten tekeminen ja hoitotukien hakeminen. Osa oli sitä mieltä, että ei osaa sanoa, mitkä ovat lähijohtajan ydin- ja tukitehtävät eli kysymys koettiin liian vaikeaksi. Haastatteluista poimin muutaman kommentin kuvaamaan tätä asiaa.

”Ydintehtävä tietysti on se, että asiakkaita/asukkaita vartenhan mekii sieloon. Et kaikki katsotaan sieltä kautta. Sit toissijaisesti jos voi sanoa, niin on sit se henkilöstö. Niitten hyvinvointi ja osaaminen. Ja kokonaisuushan siinä on.” (H3)

”Ydintehtäviä on henkilöstöhallinnon tehtävät. Et ihan henkilöstöhallinnon kaikki päätökset, työvuorojen hallinta ja se henkilöstön kehittäminen ja jaksaminen ja koordinointi.” (H2)

”Ydintehtävistä mie kyl nään kaikista tärkeimmiksi varsinkin tässä lähiesimiestyössä alaisten kanssa tehtävän työn. Et se on se, mitä varten myös niinku täällä ollaan ja sit tulee ne asiakkaat/asukkaat sen jälkeen. Tukitehtäviä on sit näitä kaiken maailman työryhmät ja koulutukset, mihin myös osallistutaan.” (H1)

”...se alaisten kanssa tehtävä työ. Et se on se, mitä varten myös täällä ollaan ja sit tulee ne asiakkaat sen jälkeen.” (H8)

”Tukitehtävii on vaikee sanoo, kun koko ajan muuttuu tää organisaatio, eikä oikein tiä, mitä kaikkii töit meille kuuluu.” (H4)

”No mun mielest tukitehtävii on henkilöstön henkinen tukeminen ja se, että esimiehelle voi aina tulla kertomaan, jos henkilökohtaisessa elämässä painaa jokin ja se vaikuttaa työntekoon.” (H6)

Kokoukset (Kuvio 3.) nousivat esiin toisena ydintehtäväalueena. Kokouksiin lähijohtajan aikaa kului kalenteritehtävän mukaan keskimäärin 23 % viikkotyöajasta. Tämä tarkoittaa aikana viikkotasolla noin yhdeksän tuntia eli enemmän kuin yksi työpäivä. Kokouksiin kulunut aika viikkotasolla lähijohtajaa kohden tunteina näkyy taulukossa 10. Yhdellä lähijohtajalla kokouksiin kului tutkimusviikon aikana 16–18 tuntia, joka on lähes puolet viikon työajasta. Yhdellä henkilöllä kului kokouksiin aikaa 13–15 tuntia ja samoin yhdellä henkilöllä 10–12 tuntia. Suurimmalla osalla lähijohtajia, eli kuudella henkilöllä tässä tutkimuksessa kokouksiin kului aikaa 7–9 tuntia. Neljän henkilön kohdalla vastaava tuntimäärä on 4–6 tuntia viikossa. Myös haastatteluissa nousi esiin suuri kokousten määrä. Kokoukset ovat useimmiten lähijohtajien esimiehiltä tulleita työtehtäviä. Toki lähijohtajilla on myös omien työyhteisöjen/tiimien kanssa kokouksia. Kalenteritehtävässä tuli hyvin tämä kokousten osuus esiin lähijohtajien ajankäytössä. Kokouksia on useita viikossa ja osa kokouksista on kestoaltaan kolmesta neljään tuntiin. Joinakin päivinä henkilöillä saattoi olla kaksi kokousta päivässä ja muuta ei sitten työpäivään mahtunutkaan. Kokoukset nousivat esiin myös haastatteluissa kysyttäessä, onko työaikaa mennyt hukkaan. Tähän lähijohtajat vastasivat, että kyllä on ja aikaa on kulunut hukkaan juuri kokouksissa. Erityisesti he mainitsivat, että kokoukset kestävät kerrallaan liian kauan. Lisäksi he toivat esiin, että huonosti valmisteltu kokous on erityisesti tilanne, jossa heidän mielestään kuluu työaikaa hukkaan. Haastatteluista poimin muutaman henkilön ajatuksia liittyen kokouksiin ja niiden käytänteisiin.

”Kokoukset on sellasii, et ne vie paljo aikaa. Kokoukset on selkeest lisääntymää päin. Aika paljo on sellasii kokouksii, mitkä on valmisteleमतomii.” (H3)

”Kokoukset kestää liian monta tuntii kerrallaa.” (H1)

”Haastavaa on se, kun jatkuvast hypätää kokouksest toisee.” (H4)

”Kokoukset venyy yli sovitun ajan ja sit on koko päivä sekasin. Harmittaa, ku olen kaikista sellasena päivänä myöhäs.” (H8)

”Kiirettä tekee se, et kaikki iltapäivät on palaverii täynnä ja usein aamupäivääinkin tulee palaverii lisää.” (H5)

Viestintään (Kuvio 3.) on otettu mukaan puhelimesta käytetty aika ja sähköpostin lukeminen, vastaaminen ja lähettäminen. Viestintä on asia, joka on noussut suureen osaan vasta tällä vuosikymmenellä. Lähijohtajien arjessa viestintä jakautuu pieniin osiin pitkin työpäivää ja työviikkoa, mutta jo viikkotasolla siitä tulee aihealue, johon kuluu paljon työaikaa. Viestintään tässä tutkimuksessa mukana olevat lähijohtajat käyttivät työaikaa 10 % viikkotasolla eli keskimäärin neljä tuntia. Viestintään kulunutta aikaa viikkotasolla kuvataan taulukossa 4. Viestintään kuluu viikkotasolla jokaisella lähijohtajalla erilainen määrä aikaa. Taulukosta 10 nähdään, että kolmella lähijohtajalla kuluu viestintään aikaa viikossa lähes yksi työpäivä eli 6–7 tuntia. Viidellä henkilöllä aikaa viestintään kuluu 4–5 tuntia. Neljä lähijohtajaa käyttää viestintään 2–3 tuntia viikossa. Vain yksi lähijohtaja käytti viestintään tutkimusviikon aikana 0–1 tuntia.

Haastateltavat kuvasivat viestinnän merkitystä ja osuutta työssään muun muassa seuraavilla tavoilla.

”Sähköpostin perkaamiseen menee tolkkottomasti aikaa. Kun olin viikon lomalla, odotti mua töissä 72 sähköpostii.” (H1)

”Koko ajan tulee uusii tehtävii ja ne tulee useimmiten sähköpostin kautta.” (H4)

”Sähköpostist tulee paljo ohjeistust ja tehtävii tuolt ylemmältä tasolt tänne alemmalle tasolle.” (H8)

”Puhelin soi koko ajan. Sairaslomista työntekijät soittaa paljon. Omaiset ottaa yhteyttä puhelimitse...” (H3)

Viestintä on tämän tutkimuksen mukaan noussut yhdeksi ydintehtäväksi lähijohtajien työssä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Puhelimen ja sähköpostin käyttö on selkeästi

lisääntynyt. Haastatteluissa lähijohtajat toivat esiin, että heidän tulee olla tavoitettavissa koko ajan. Lähes jokainen puhelu ja sähköposti tuovat lähijohtajalle aina uuden tehtävän. Haastatteluissa haastateltavat toivat esiin myös, että puheluiden ja sähköpostien tuomat tehtävät tuovat niin paljon sisältöä työviikkoon, että työviikkojen suunnittelu on lähes mahdotonta.

Asiakas/asukas/hoitotyöhön (Kuvio 3.) kului haastatteluun osallistuneilla henkilöillä neljänneksi eniten aikaa viikkotasolla. Asiakkaaseen/asukkaaseen suoraan kohdistuvan työn osuus lähijohtajan työstä viikkotasolla keskimäärin on 9 %, mikä on noin 3 tuntia viikossa. Taulukossa 10 on luokiteltu, minkä verran lähijohtajan aikaa kuluu viikkotasolla asiakkaan/asukkaan asioihin. Taulukosta on havainnoitavissa, että yhdellä lähijohtajalla asiakas/asukastyöhön aikaa viikkotasolla kului 8–9 tuntia. Kolmella henkilöllä aikaa kului 4–5 tuntia. Kuuden lähijohtajan kohdalla aikaa asiakkaan/asukkaan asioiden hoitoon kului 2–3 tuntia ja kolmella lähijohtajalla 0–1 tuntia. Haastatteluissa moni kuitenkin sanoi, että he ovat työssä asiakasta/asukasta varten. Kalenteritehtävän mukaan lähijohtajat eivät ole kovin paljon ajallisesti suoraan kontaktissa asiakkaaseen/asukkaaseen. Muutama lähijohtaja on satunnaisesti auttamassa asiakkaiden/asukkaiden ruokailuissa esimerkiksi kahtena tai kolmena päivänä viikossa 20 minuuttia kerrallaan. Asiakkaiden/asukkaiden asioiden hoitaminen on lähinnä joidenkin virallisten papereiden täyttämistä ja toimittamista eteenpäin. Hoivakodeissa hoivatyön esimiehet tekevät esimerkiksi asukkaiden vuokrasopimukset, koska toimistosuhteita ja palveluohjaajia ei enää työskentele heidän yksiköissä. Lähes kaikissa haastatteluissa tuli esille, että hoitotyötä tekevät hoitajat ovat erityisesti henkilöitä, jotka ovat lähikontaktissa asiakkaaseen/asukkaaseen ja heidän omaisiin.

Seuraavaksi poimintoja haastatteluista, joissa tulee esiin asiakkaaseen/asukkaaseen ja hoitotyöhön liittyviä asioita.

”Yksittäiset asiakkaat/asukkaat työllistää lähijohtajia ihan liikaa. Asiakastyötä pitäisi keskittää enemmän yksiköiden asiakasvastaaville.” (H2)

”Mie yritän hoitajii käydä auttamassa tos hoitotyössä. Esimerkiksi olen asiakkaiden/asukkaiden ruokailuissa apuna muutamana päivänä viikossa noin 20 minuuttia päivässä.” (H6)

”Työajanhallintaan vaikuttaa äkilliset tilanteet, kuten sairauslomat. Silloin mie paikkaan hoitajii tuolla hoitotyössä. Mie oon niiku yksikön varahenkilö.” (H7)

Suunnittelu ja kehittäminen (Kuvio 3.) tulivat esiin viidentenä tehtäväalueena. Tähän lähijohtajilla kului aikaa keskimäärin 5 % viikkotyöajasta, mikä on tunteina noin kaksi tuntia. Taulukosta 10 on nähtävissä suunnittelu/kehittäminen osa-alueen hajonta. Siinä on näkyvillä, että kaksi lähijohtajaa käytti suunnitteluun ja kehittämiseen aikaa 4–5 tuntia viikossa. Kolme henkilöä käytti suunnitteluun ja kehittämiseen 2–3 tuntia viikossa ja kahdeksan henkilöä 0–1 tuntia. Haastatteluosuudessa ei kukaan maininnut suunnittelua ja kehittämistä lähijohtajan työtehtäväksi. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että suunnittelua ja kehittämistä pitäisi tehdä, mutta siihen ei ole aikaa. Useimmiten ajanpuute haastateltavien mielestä johtuu siitä, että henkilöstöhallinto ja erityisesti rekrytointi vie niin paljon työaikaa. Seuraavaksi tuon esiin muutaman ajatuksen haastatteluisista koskien työn suunnittelua ja kehittämistä.

”Oman työn suunnittelu on ihan paperikalenteris. Sähköist kalenterii en käytä, kun en tiedä, miten se toimii, eikä oo ollu aikaa sitä opetella.” (H2)

”Työ on yhtä sekamelskaa. Paljo on äkillisii asioit, mihin pitää heti tarttua. Jos olen suunnitellut, että teen jonkun asian tiettyyn kellonaikaan, niin se ei kyllä todennäköisest toteudu. Koko ajan on sellasta keskeneräisyyden sietämistä ja tunnetta.” (H5)

”Kehittämist pitäis olla enemmänki, mutta käytännös se tulee ehkä sillee aaltoillen, se kehittämiin. Enemmänkin se kehittämiin on tällä hetkel tiedottamist uusist asioist, mitä on tulos.” (H7)

”...kehitys ei tapahdu pelkästään paperilla ja sähköposteilla, et siihen läsnäolemiseen hoitajien kans pitäis kyl lähijohtajien pystyy käyttämään enemmän aikaa.” (H6)

”Haluaisin käyttää enemmän työaikaa toiminnan kehittämiseen.” (H1)

4.2.2 Kalenteritehtävän ja haastattelujen esiintuomat muut lähijohtajan työtehtävät ja ajankäyttöön liittyvät seikat

Viiden ydintehtävän lisäksi niin kalenteritehtävästä kuin haastatteluista nousi esiin monia työtehtäviä ja ajankäyttöön liittyviä asioita lähijohtajan arjesta. Näitä asioita olivat esimerkiksi äkilliset työtehtävät, työajan riittämättömyys suhteessa työtehtäviin, työajan kuuluvat tauot, talouteen liittyvät asiat, toimistotyöt ja palveluohjaus, työ ja vapaaajan erottaminen ja laajojen suunnitelmien tekeminen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivat niin kalenteritehtävässä kuin haastatteluissa esiin, että lähijohtajan työ on hyvin sirpaleista, monesta pienestä osasta koostuvaa ja moneen eri tehtävään ulottuvaa. Työn sirpaleisuuteen liittyy myös se, että työtehtäviä lähijohtajille tulee lähes 10 minuutin välein. Tällainen tilanne aiheuttaa sen, että edellinen työtehtävä keskeytyy ja jokainen yhteydenotto tuo aina uuden tehtävän ja jostaista tehtävää varten henkilö tarvitsee aikaa suoriutuakseen hänelle tulleesta tehtävästä. Tästä johtuen lähijohtajat eivät suunnittele työpäiviä juuri etukäteen, kuten he sanovat, se on mahdotonta. Äkilliset tehtävät tulevat esimieheltä, työntekijöiltä, asiakkailta/asukkailta tai omaisilta. Äkillisten tehtävien vuoksi lähijohtajien työt ruuhkautuvat, koska työaika ei riitä. Lähes jokaisena työpäivänä viikossa he työskentelevät kalenteritehtävästä saadun tiedon mukaan enemmän kuin 7 tuntia 39 minuuttia ja tästä seuraa, että viikoittainen työaika 38 tuntia 15 minuuttia ylittyy.

”Illalla, kun meen kotiin, niin ajattelen, että mitä ihmettä mä oon oikeast tehnyt koko päivän. Itselle ei siis jää työpäivästä mitään selkeätä käsitystä.” (H5)

”Nyt täyttämäni kalenteria katsoessa työ vaikuttaa sellaselt järkyttävältä kaaokselt, mikä on pilkottu todella pieniin osiin. Omalla organisointikyvyllä ja asioiden priorisoinnilla ja suunnittelulla ei pysty oikein vaikuttamaan omaan työpäivään, koska koko ajan tulee sellaisia tehtäviä, jotka on äkillisesti hoidettava. Ajankäyttö on hyvin rikkonaista ja epätasaista.” (H7)

Tässä tutkimuksessa lähijohtajien tauot työpäivän aikana nousivat esiin niin kalenteritehtävästä kuin haastatteluista. Kahvitauoille he osallistuvat erittäin harvoin. Harvoin tarkoittaa tässä sitä, että kahvitaukoa he pitivät noin kaksi tai kolme kertaa viikossa.

Ruokataukokin jäi useimmiten pitämättä. Ruokataukoa he pitivät usein silloin, kun he ajoivat autolla omasta työpisteestä johonkin toiseen yksikköön, esimerkiksi kokoukseen.

”Se ei oo ollenkaan sanottu, ett se ruokatauko on sinul joka päivä. Se riippuu ihan päivästä ja niit ruokatauollisii päivii on aika vähä.” (H2)

Erityisesti haastatteluissa tuli esiin talouteen liittyvien asioiden suunnittelu, toteutus ja seuranta. Talousasioiden osalta lähijohtavat toivat esiin, että talousosaamista ei heillä ole ja se tuntuu hyvin haasteelliselta osa-alueelta. Talousasiat ovat heille melko uusi osa-alue, sillä se on nyt siirtymässä heille heidän esimiehiltään. Kun talousasiat ovat heille vieraita, kuluu heidän mielestään niiden hoitamiseen huomattavan paljon työ-aikaa. He tuovat talousasioiden osalta esiin, että niitä voisi hyvin hoitaa henkilöt, joilla on koulutus talousasioiden hoitoon.

Lähijohtajien mielestä monet toimistoasiat (esim. asiakkaiden/asukkaiden vuokrasopimukset, tukihakemukset) ovat sellaisia, että ne kuuluisivat lähijohtajien mielestä sihteereille ja palveluohjaukseen liittyvät asiat kuuluisivat palveluohjaajille. Näin lähijohtajille tulisi enemmän aikaa olla esimerkiksi suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Haastattelussa lähijohtajat toivat esiin, että organisaatiouudistusten myötä on tapahtunut paljon sellaista, että jotakin toimintaa on keskitetty ja sen seurauksena lähijohtajat ovat saaneet työtehtäviä lisää. Tästä he kertoivat esimerkkeinä, että sihteereitä ja palveluohjaajia ei yksiköissä enää ole.

”Siihen, ett voisin rauhas istuu alas ja tutustuu kaikkii niihin papereihin, mitä mul siel on. Mul on hirvee pino papereit työpöydäl, mitkä oottaa tehtäviä. Lisäks haluaisin enemmän aikaa siihen, ett voisin tutustuu asiakkaisiin/asukkaisiin.” (H4)

Työ- ja vapaa-aika nousivat haastatteluissa esiin. Lähijohtajista kolme pystyvät hyvin pitämään työajan ja vapaa-ajan erillään. Viisi oli sitä mieltä, että työajan ja vapaa-ajan ero on heillä hämärtynyt.

”En pysty pitämään työaika ja vapaa-aikaa erillään toisistaan. Lähijohtajana sun täytyy olla tavallaan lähtövalmiina, on vuorokauden aika mikä tahansa. Mitään varallaolokorvausta meille ei makseta. Olen ohjeistanut

henkilökunnan, et katastrofitilanteessa voi soittaa mun henkilökohtaiseen numeroon, koska työpuhelimesta meillä on ohjeena, et siihen vastataan kotona, jos kuullaan, et se soi. Henkilökohtainen puhelin voi silti soida milloin vain.” (H2)

”Työsähköpostit luen aina kotona ja kotiin vien aina pinon papereita, kun siellä voi tehdä niitä töitä ihan rauhassa.” (H6)

Haastatteluissa lähijohtajat kertoivat, mihin tehtävään he haluaisivat käyttää enemmän aikaa. He haluaisivat käyttää enemmän aikaa työntekijöille, jotta voisivat yhdessä kehittää työyhteisöä ja hoitotyötä. Osa haastateltavista toi esiin, että he haluaisivat opiskella henkilöstöhallintoon liittyviä säädöksiä ja ohjeistuksia, jotta voisivat toteuttaa niitä käytännössä. Seuraavaksi tuon muutaman esimerkin haastatteluissa esiin tulleista asioista.

”Olla läsnä hoitajien käytettävissä. Lisäksi hoitotyön kehittämiseen, jotta voidaan hoitaa koko ajan kasvavat asiakasmäärät.” (H1)

”Haluaisin käyttää enemmän aikaa henkilöstöhallintoon liittyvien säädösten lukemiseen ja ymmärtämiseen.” (H6)

”Ihmisten johtamiin on niin vaikeeta, että siihen haluaisin käyttää enemmän aikaa.” (H8)

Kuormittaviksi työtehtäviksi lähijohtajat mainitsivat erilaisten ohjeiden laatimisen, kuten palo- ja pelastussuunnitelman sekä omavalvontasuunnitelman. Heidän ajatuksensa olivat, että laajoissa suunnitelmissa tulisi tehdä yhteistyötä toimialan sisäisesti ja lisäksi he kokivat, että edellä mainittujen suunnitelmien tekemisessä mukana olisi hyvä olla alan asiantuntijat ja tietysti riittävästi aikaa.

Haastattelun lopuksi lähijohtajat saivat vielä tuoda ajatuksiaan esille omasta työstään. Lähijohtajilla on huoli, kuinka ehtivät tekemään kaiken työmäärän tulevaisuudessa, kun kalenteritehtävän ja haastattelujen ajankohtana heidän työaikansa ei riittänyt työtehtävien tekemiseen. Heillä oli jo silloin tiedossa, että organisaatiomuutoksen myötä heidän työtehtävät tulevat lisääntymään. He toivat ajanpuutteen esille myös kehittämistyön osalta. Henkilöstön perehdyttämisen he katsovat tärkeäksi tehtäväksi ja haluaisivat olla siinä itse enemmän mukana. Lähijohtajien täyttämistä kalentereista kuten myös haastat-

teluista tuli hyvin esiin, että lähijohtajien työ koostuu monista eri työtehtävistä. Seuraavaksi heidän ajatuksiaan haastattelutilaisuuden loppuksi.

”Tällä hetkellä meidän esimiehet eivät välttämättä tiedä, mitä me sillä meidän työajalla tehdään ja mitä kaikkea hoidetaan. Lisäksi epävarmuus vakanssien täyttämisestä vie aivan turhaan meidän työaika.” (H7)

”Koko ajan vaaditaan lisää kehittämistyötä, mutta jos oikeesti kehitetään, pitäisi siihen varata myös aikaa.” (H3)

”Haluaisin osallistua enemmän henkilökunnan perehdytykseen.” (H1)

”Lähijohtajan tehtäviä on miljoona. Mielenkiinnolla ootan tän tutkimuksen tuloksia. Mie ootan niitä tuloksia sen takia, että tulis joku tolkkua tähän työhön.” (H5)

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Etiikka on yksi filosofian osa-alueista, joka tutkii moraalisen toiminnan luonnetta. Etiikassa keskitytään kysymyksiin, mikä on hyvää ja mikä pahaa, mikä on oikeaa ja mikä väärää, mitkä ovat hyveitä ja mitkä paheita sekä mitkä ovat oikeudet ja mitkä velvollisuudet. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 214.) Tutkimuksessa on julkaistava totuudenmukaisesti ne asiat, jotka tutkimuksessa ovat tulleet esiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei väärennä tuloksia. Tutkijan tehtävän on raportoida myös tutkimuksessa mahdollisesti esiintyvät puutteet sekä pitämään erillään tutkimuksen varsinaiset tulokset ja omat tulkinnat niistä. (Uusitalo 1997, 32–33.) Näitä eettisiä ohjeita olen noudattanut tehdessäni tätä tutkimustyötä.

Yhtenä tärkeänä eettisenä periaatteena on, että haastateltaville on annettu asianmukainen informaatio tutkimuksesta. Informaation pitää olla sellainen, että henkilö voi sen jälkeen antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19–20.) Tämän tutkimuksen liitteenä on informaatiokirje hoivatyön esimiehille ja kotihoidon ohjaajille (Liite 3.). Kirjeen lisäksi lähetin kohderyhmän jäsenille tutkimukseen suostumuslomakkeen (Liite 4.). Vielä haastattelutilanteen alussa kerroin heille tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, haastattelun nauhoituksesta ja aineiston säilyttämisestä sekä tutkimusaineiston hävittämisestä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli tieto, että voivat keskeyttää omalta osaltaan tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat tutkimuksessa mukana alusta loppuun saakka.

Aineiston eettisen käsittelyn osalta on tärkeää, kun haastatteluaineisto on muutettu tekstimuotoon analysoimista varten ja sen jälkeen tunnistetiedot poistetaan aineistosta. Tunnistetiedot jätetään aineistoon vain siinä tapauksessa, että tunnistetiedot ovat aineiston analyysille välttämättömiä. (Kuula ym. 2010, 452.) Tässä tutkimuksessa tunnistetiedot voitiin jättää pois, kun aineisto oli haastattelujen osalta saatettu tekstimuotoon. Kalentriaineiston osalta tunnistetiedot jätin pois, kun olin saanut kerättyä aineiston Excel-taulukkoon.

Luottamuksellisuus, tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja aineiston säilyttäminen ovat asioita, jotka pitää selvittää haastateltavalle haastattelun alussa. Tutkittavalle tulee kertoa, että luottamus tutkimusaineiston osalta tarkoittaa sitä, että tutkittava luottaa siihen, että syntynyt aineisto käytetään siihen tarkoitukseen, kuten on sovittu. Lisäksi se tarkoittaa, että aineisto sekä käsitellään, että säilytetään sen mukaisesti, kuin on sovittu. (Kuula 2006, 88–90.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto säilytettiin sellaisessa paikassa, josta sitä ei saanut käyttöön kukaan muu kuin minä tutkijana. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt saivat tietoa tutkimusaineiston käsittelystä ja säilyttämisestä.

Huomionarvoista tutkimustulosten osalta on, että kalenteritehtävän kukin tutkimukseen osallistuja on tehnyt yhden viikon ajalta. Joten tämän tutkimuksen tulokset kertovat lähijohtajien sen hetkistä työtehtävien tarinaa. Viikkovaihtoehtoina olivat viikot 7 ja 8 kuluvana vuonna. Työtehtävät vaihtelevat jonkin verran vuoden eri vaiheissa, joten tuloksissa voi olla sellaisia työtehtäviä, mitkä tehdään erityisesti vuoden alussa. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat erilaisten ohjeistusten päivitykset. Myös haastattelujen osalta voin todeta, että haastattelutulokset ovat juuri senhetkisiä tuntemuksia ja tietoja, joita lähijohtajilla on ollut 27.3.2014–2.4.2014. Haastattelutilanteen aluksi jokainen haastateltava sai katsoa omaa kalenteritehtävän tuotosta. He olivat sitä mieltä, että täytetty kalenteri paperilla näyttää ihan heidän normaalilta työviikolta.

Hyvään käytäntöön tutkimusaineiston hallinnassa kuuluu, että tutkijan asema, oikeudet ja velvollisuudet tutkimustulosten omistajuus sekä aineiston säilyttämiseen liittyvät asiat ovat kaikkien tiedossa. Tutkittaville tulee myös kertoa, mitä haastatteluaineistolle tapahtuu, kun aineisto on käsitelty. (Kuula ym. 2010, 450.) Tähän tutkimukseen osallistuminen tutkimuksen kohdetyhmän henkilöille oli vapaaehtoista. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimusaineisto hävitetään, kun tutkimusraportti on valmis. Oma roolini tässä tutkimuksessa on toimia tutkijana ja tehdä tutkimustyö loppuun huolellisesti, noudattaen eettisiä ohjeita.

Arvokasta tässä tutkimuksessa on kaikki se tieto, mitä olen tutkimuksessa nostanut esiin hoivatyön esimiesten ja kotihoidon ohjaajien tuomana. Kalenteritehtävä toimi hyvänä apuvälineenä, jonka avulla sain tietoa tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien työtehtävistä ja niihin kuluneesta työajasta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt täytti-

vät melko tunnollisesti kalenteritehtäväosuuden. Heikolle kirjaukselle jäivät paikka, missä he työtehtävän osalta toimivat ja se, mistä suunnasta työtehtävä oli tullut (esim. esimieheltä, työntekijöiltä jne.). Puutteellista kirjaus oli myös kokouspaikkojen ja asiasisältöjen osalta. Toki heidän työpäivät koostuivat monista pienistä osista ja aikataulu oli hyvin tiukka. Tämä antaa minulle ymmärryksen siihen, että työn lomassa ei ole voinut täyttää kaikkia kohtia kalenteritehtävässä.

Haastattelujen annin osalta tuon esiin, että haastateltavat lähijohtajat toivat paljon asioita avoimesti esiin heidän työtehtävistä ja ajankäytöstä. Hoivahoidon esimiesten ja kotihoidon ohjaajien haastattelut olivat minulle tutkijana antoisa kokemus. Haastattelujen avulla sain heiltä todellista tietoa heidän työtehtävistä ja ajankäytöstä.

Tässä tutkimuksessa on elementtejä niin määrällisestä kuin laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata monilla eri tavoilla. Eskola ja Suoranta (2000, 208–222) tuovat esiin, että luotettavuuden arviointi on yksi keskeisimmistä osista tieteellisessä tutkimuksessa. Kuten Berelson (vrt. s. 29) on sanonut, että kvantitatiivinen menetelmä sai kvalitatiivisen ulottuvuuden, kun kyseessä on sisällön erittely. Tästä syystä en ole tähän tutkimukseen ottanut erikseen määrällisen osion luotettavuuden arviointikriteereitä, vaan olen valinnut arvioinnin kriteereiksi Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2009, 160) esiin tuomat arviointikriteerit, jotka on luonut Guba ja Lincoln (2005). He ovat esittäneet, että laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit ovat *siirrettävyys, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus*.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että sen varmistamiseksi edellytetään osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä, hyvää tutkimuskontekstin kuvausta. Lisäksi siirrettävyydellä tarkoitetaan niin aineiston kuin analyysin tarkkaa kuvausta. Edellä mainitut asiat ovat tärkeitä sen vuoksi, jos joku toinen tutkija on kiinnostunut seuraamaan tutkimusprosessia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Olen pyrkinyt kertomaan tässä tutkimusraportissa tarkasti, kuinka tutkimukseen osallistuneille henkilöille on mahdollistunut mukanaolo tähän tutkimukseen. Lisäksi olen kertonut, millä perusteella haastateltavat on valittu. Olen myös tuonut esiin, millä ajanjaksolla kalenteritehtävä on tehty ja millä aikavälillä haastattelut on suoritettu. Tutkimusmenetelmät ja analysoinnin olen kuvannut tässä tutkimusraportissa.

Totuudellisuus arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, että vastaavatko tutkijan johtopäätökset tutkimuskohteen todellista tilaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160). Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat oman työn eli johtamisen asiantuntijoita kyseessä olevassa organisaatiossa. Oletin heillä olevan parhaimman tiedon hoivatyön esimiehen ja kotihoidon ohjaajan työnsisällöstä ja työtehtäviin kuluva ajasta. Tein tutkimuksen hoivahoidon ja kotihoidon kontekstissa. Tästä johtuen tutkimus antaa kontekstisidonnaisen kuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kalenteritehtävän ja haastattelut toteutin nimettöminä. Luotettavuuteen katson myös sen, että koko tutkimuksen ajan pidin päiväkirjaa. Päiväkirja auttoi minua jäsentämään asioita sekä siinä, että kaikkea ei tarvinnut jättää muistin varaan. Päiväkirjaan kirjoitin koko tutkimusmatkan ajan ajatuksia tutkimuksesta sekä oivalluksia tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimukseen luotettavuuteen oli myös omat vaikutuksensa sillä, että viisi henkilöä testasi kalenteritehtävän toteuttamisen etukäteen. Samoin haastattelujen osalta, tein viisi testihaastattelua ennen varsinaisia haastatteluja.

Vahvistettavuus pitää sisällään sen, että tehdyt tulkinnot saavat tukea toisista tutkimuksista Willberg (2009). Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaiset vastaaviin aiempiin tutkimuksiin verrattuna.

Uskottavuus edellyttää, että tutkimus on raportoitu niin selkeästi, että lukija saa lukestaan kuvan siitä, miten tutkimuksen analyysi on tehty. Uskottavuutta lisää myös se, että tutkija on tutkittavan ilmiön kanssa sopivan aikaa tekemisissä. Ihan tarkkaa aikamäärettä ei tähän ole määritetty. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Vaikka toimin samassa organisaatiossa, missä tutkimus on tehty, ei tutkimuksen uskottavuus horju, koska työskentelen organisaatiossa ihan eri toimialalla kuin hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat. Olen pyrkinyt raportoimaan kaikki vaiheet mahdollisimman tarkasti, joka luo uskottavuutta. Tässä kohdassa pidän uskottavuuden kannalta tärkeänä, että aineistot on koodattu ihan alkuvaiheissa. Tämä on uskottavuuden vuoksi hyvä asia, sillä koodausten jälkeen en tutkijana voi nostaa kenenkään vastauksia erityisesti esiin. Olen pyrkinyt säilyttämään oman neutraalin otteen tutkimukseen koko tutkimuksen ajan ja erityisesti tutkimuksen löydöksiä kohtaan.

Tutkimusraportti on keskeinen luotettavuuden osa-alue. Raportoinnista sanotaankin, että se on tutkimuksen kulmakivi, jonka pohjalle koko tutkimus rakentuu. Tutkimusraportista on sanottu, että se on tutkijan tulkinnallinen konstruktio eli ajatusrakennelma. Tutkija on siis tulkintojen tekijä raportoidessaan aineistoa. Tutkijan tärkeimpänä tehtävänä on hahmottaa johdonmukainen käsitys tulkinnoistaan ja kaikista niistä perusteista, joiden avulla hän on päätenyt tulkintoihin. Tutkijan tulee tarjota lukijalle mahdollisuus arvioida, onko tutkija pystynyt muodostamaan lukijan kannalta uskottavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2010, 83.) Edellä mainitun mukaisesti olen pyrkinyt toimimaan. Lukijat voivat jatkossa arvioida, olenko tutkijana muodostanut heille uskottavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä.

Kvalitatiivisessa aineistossa on usein mukana suoria lainauksia haastatteluista (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160). Tässä tutkimuksessa olen tulososiossa kirjoittanut suoria lainauksia haastatteluista. Jokaisen ydintehtävän kohdalla olen tuonut juuri siihen tehtävään liittyvää täsmätietoa haastatteluista. Haastatteluista poimitut suorat lainaukset tuovat lähijohtajien työpäivien todellisuutta tähän tutkimusraporttiin. Kvantitatiivisen aineiston osalta olen tässä tutkimusraportissa tuonut numeerista tietoa pääosin tutkimuksen taustatietojen osalta ja johtajien työtehtäviin kuluneen ajan osalta.

5.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin lähijohtajien työtehtäviä, joista heidän työn sisältö koostuu. Toisena tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, minkä verran eri työtehtäviin lähijohtajat käyttivät työaika viikkotasolla. Tutkimuskysymyksiin hain vastauksia kalenteritehtävän ja teemahaastattelujen avulla. Hatch ja Yanova (2003, 70–71) tuovat esiin, että tutkija tutkii ilmiöitä erilaisilla menetelmillä, jotka mahdollistavat pääsyn toimijoiden merkityksiin. Tämän näkemyksen mukaan kaikki tieto on tulkitsevaa ja tulkinta on ainoa tapa asianmukaistaa ihmisten sosiaalista ja toiminnallista maailmaa. Tutkimuksen aineistosta nousi analyysimenetelmien kautta viisi lähijohtajan ydintehtävää. Ydintehtävät ovat järjestyksessä siten, että eniten työaika kuluttanut tehtävä on mainittu ensimmäisenä ja seuraavaksi on mainittu toiseksi eniten työaika kuluttanut tehtävä ja niin edelleen. Näin työaika on tässä koko ajan mukana. Viisi esiin nou-

sutta ydintehtävää on henkilöstöhallinto, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen.

Ydintehtävistä henkilöstöhallinto on selkeä kokonaisuus ja jollakin tavoin itsestään selvyys lähijohtajien työtehtävissä. Esimerkiksi Narisen (2000) ja Aarva (2009) väitöskirjoissa tulee hyvin vahvasti esiin myös henkilöstöhallinto. Myös Puusa työryhmineen (2012) korostaa, että johtamisen tulisi olla ihmisten johtamista, koska organisaatioiden tärkein voimavara on ihmisissä. Kang työryhmineen (2012) ja Effken työryhmineen (2011) nostivat esille hoitotyön johtajien työtehtävistä myös yhtenä alueena henkilöstöjohtamisen. Joten niin kansallisella tasolla kuin kansainväliselläkin tasolla tutkimustuloksista selviää, että henkilöstöhallinto on lähijohtajien ydintehtävä.

Aiemmin, mutta myös nykyisin julkisissa organisaatioissa korostuvat hierarkkisuus ja sen porrasmainen rakenne. Hierarkian portaita pitkin asioiden eteneminen on hidasta. Lisäksi portaikko on muodostunut sellaiseksi, että kaikki noudattavat ja kunnioittavat sitä. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat organisaatiossa tapahtuvat kokoukset, niiden valmistelu ja päätösten toimeenpano. Kokousten osista on hierarkkisouden myötä muodostunut keskeinen johtamisen tapa, jopa itsetarkoitus. (Nivala 2006, 132.)

Tämän tutkimuksen mukaan kokoukset vievät lähijohtajien viikkotyöajasta suuren osan. Tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat olivat kaikki sitä mieltä, että kokouksia on työviikossa aivan liikaa. Arman työryhmineen (2009) tuo tutkimustuloksissa esiin, että Ruotsissa lähijohtajien työajasta 38 % kuluu kokouksissa. Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että lähijohtajien työaika kuluu kokouksiin keskimäärin 23 % viikkotyöajasta. Verrattaessa Ruotsissa saatuja tutkimustuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin, voin todeta, että tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaiset. Toki Ruotsissa kokouksiin kuluu reilu 10 % enemmän työaika kuin Suomessa. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että jollekin päivälle saattaa tulla kaksi kolmen tunnin mittaista kokousta, joka vaikuttaa niin, ettei ehdi välttämättä käydä edes työpaikalla. Haastatteluissa lähijohtajat toivat esiin myös, että kokousten tulisi olla ajallisesti rajattu ja kokousaikataulussa tulisi pysyä. He pitivät tärkeänä seikkana sitä, että kokousten tulisi olla hyvin valmisteltuja, jotta kokouksissa puhutaan juuri niistä asioista, mitkä ovat asialistalla. Kokousten osalta on haasteellista myös se, että organisaatio on laajalla alueella maantieteellisesti. Tästä seu-

raa, että osalla lähijohtajista on useamman kymmenen kilometrin matka kokouspaikkaan. Heillä kuluu kokouksen lisäksi työaikaa melko paljon kokousmatkoihin.

Viestinnästä voidaan sanoa, että toimintona se on monimutkainen. Koivistoinen ja Pellinen (2014) tuovat esiin, että viestinnän ja johtamisen prosessit toimivat organisaatiossa hyvin lähekkäin. Wiio (1996, 66) tuo esiin käsiteanalyysissä, että viestinnästä voidaan puhua sateenkaariterminä. Sateenkaaritermi tarkoittaa viestinnän kohdalla, että sillä on ominaisuus olla kaikessa inhimillisessä toiminnassa mukana. Viestinnän osalta tämän tutkimuksen tuloksena tulee esiin, että viestintä on lähijohtajien työtehtävistä selkeästi sellainen, joka ei vastaavalla tavalla ole noussut aikaisemmissa tutkimuksissa esiin. Aika, joka lähijohtajilta viestintään kului, rakentui todella monista muutaman minuutin hetkistä. Puhelimeen vastaaminen ja sähköposti keskeyttävät usein jonkun muun lähijohtajan työtehtävän. Tästä voi tehdä selkeän johtopäätöksen, että puhelin ja sähköposti ovat asioita, jotka vaikuttavat erityisesti lähijohtajan työaikaan. Sähköposti on yhä enemmän kanava, jonka kautta tietoa kulkee ihmiseltä toiselle. Niiranen (2014) tuo tutkimuksessaan esille, että lähijohtajan tehtävänä on välittää keskijohdolta ja ylemmältä johdolta tulevat asiat työntekijöille. Toki näin on ja lähijohtajat myös lähettävät itse sähköpostia. Osa lähijohtajista kertoi katsovansa sähköpostia useita kertoja päivässä ja osa katsoi vain kerran päivässä. Joku oli sitä mieltä, että heti aamusta ei kannata sähköpostia edes avata, koska sitten menee heti koko työpäivä sekaisin.

Monet tutkimukset osoittavat, että hoitotyön johtajien työajasta puolet on asiakastyötä ja toinen puoli hallinnollista työtä. (Sinkkonen 1999, Narinen 2000, Simoila 1999.) Arman työryhmineen (2009) tuo tutkimustuloksissa esiin, että lähijohtajien työ koostuu pääosin hallinnollisesta työstä. Neljäntenä ydintehtävänä tutkimusten tulosten mukaan nousi esiin asiakkaan/asukkaan hoitotyö ja asioiden hoitaminen. Tämän ydintehtävän toteuttamiseen lähijohtajilla kului aikaa keskimäärin kolme tuntia viikossa. Näiden tutkimustulosten valossa voin todeta, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat eivät juuri osallistu hoitotyöhön, vaan heidän työ on pääsääntöisesti hallinnollista työtä. He tuovat haastatteluissa hyvin esiin tämän seikan. Omaisten kanssa lähijohtajat ovat yhteyksissä vaihtelevasti, osa enemmän ja osa vähemmän. Narinen (200) tuo väitöskirjassa vahvasti esille, että osastonhoitajan työtehtäviin kuuluu myös kliininen työ. Hänen tutkimustulosten mukaan kliininen työ on kylläkin osaston-

hoitajien kohdalla vähenemässä. Kun taas Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 39) toimintaohjelmalla, *Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön*, tuodaan esille, että hoitotyön substanssiosaaminen korostuu enemmän silloin, jos hoitotyön johtaja työskentelee lähempänä potilaiden hoitotyötä. Tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa, että lähijohtajilla on runsaasti hoitotyön työkokemusta, mutta lähijohtamisen työkokemusta on huomattavasti vähemmän. Tutkimukseen osallistuneilla lähijohtajilla työkokemusta lähijohtajana oli kahdellatoista henkilöllä viidestätoista 0–12 vuotta.

Aarva (2009) tuo väitöskirjassaan esiin, että lähijohtajien johtamistoimintoon kuuluvat mm. suunnittelu, seuranta ja organisointi. Suunnittelu ja kehittäminen nousivat viidenneksi ydintehtäväksi. Tähän tehtävään lähijohtajat käyttivät keskimäärin kaksi tuntia työajasta viikkotasolla. Ennen tämän tutkimuksen aloittamista minulla oli sellainen ymmärrys, että lähijohtajien ihan kärkeätyötehtäviä on työyksikköön ja sen toimintaan liittyvä suunnittelu ja kehittäminen. Kuitenkin tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat aivan toista eli suunnitteluun ja kehittämiseen ei ole aikaa. Suunnitteluun ja organisointiin liittyen Nizar (2014) tuo esille kolme asiaa, jotka vaikuttavat suuresti, onko ajankäyttö onnistunutta ja tehokasta. Nämä kolme asiaa ovat asianmukainen suunnittelu, hyvä organisointi ja suunnitelman täytäntöönpano. Niiranen ja Lammintakanen (2014b, 149) tuovat esiin, että heidän tutkimustulosten perusteella voi havaita, että tulevaisuudessa tulisi tuoda johtamistyötä enemmän näkyväksi. Lisäksi he sanovat, että johtaminen on toimintaa, joka muotoutuu jatkuvasti. Johtamistoiminnan muotoutumiseen tarvitaan tulevaisuudessa tekijöitä, aikaa ja tilaa. Pepermans työryhmineen (2001) tuo esiin juuri sitä, että osastonhoitajat ovat vahvasti mukana työyksikön suunnittelussa ja koordinoinnissa.

Haastatteluissa he kertoivat, että puhutaan paljon työn kehittämisestä ja organisaatiossa on aina meneillään joku kehittämisprojekti, mutta niille ei varata yhtään aikaa työajasta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kaiken normaalin työn lisäksi siinä sivussa lähijohtaja tekee kehittämistyötä tai on mukana kehittämisprojektissa. Kun aiemmin mainitsin, että itselläni on mielikuva siitä, että lähiesimiesten tärkeimpiä työtehtäviä ovat suunnittelu ja kehittäminen, niin tämän asian suhteen olen nyt saanut tämän tutkimuksen myötä lisää tietoa. Haastatteluista saadun tiedon mukaan ymmärrykseni tässä asiassa on todellistunut. Lähijohtajat haluaisivat suunnitella ja kehittää enemmän työyhteisöjä sekä työyht-

teisöjen toimintaa ja antaa aikaa enemmän henkilöstölle, mutta tutkimustulosten mukaan se tämän päivän työtahdissa ja työtehtävien määrän osalta ei ole mahdollista. Tämän asian Pauli Juuti (2013, 57) kiteyttää hyvin seuraavalla tavalla. ”Organisaatio, joka suunnistaa viidakon polulla, ei voi tietää, mitä seuraavan mutkan tai mäenharjan takana on. Lisäksi polku häipyä aika ajoin kokonaan näköpiiristä ja se täytyy tehdä uudelleen.”

Tutkimuksessa on tullut esille, että lähijohtajan työ on hyvin monesta osasta koostuvaa ja sirpaleista. Taulukoista 6 ja 7 voidaan todeta, että lähijohtajilla tulee olla laajasti tietoa ja taitoa sekä osaamista, jotta he suoriutuvat työtehtävistä. He tarvitsevat työssään esimerkiksi johtamisosaamista, muutoksen johtamista, talousosaamista, teknologiaosaamista, hyviä vuorovaikutustaitoja, kehittämistaitoja, kokonaisuuden hallintaa, henkilöstöhallinnon osaamista, viestintäosaamista ja paljon muuta. Johtaminen on vahva osio organisaatioiden toiminnassa. Organisaatioissa johtajat innostavat ja motivoivat työntekijöitä. Lisäksi johtajat suunnittelevat ja määrittelevät tavoitteita. Edellä mainituista asioista muodostuu organisaatiokulttuuri, jonka luominen ja ylläpitämien liittyy vahvasti johtamiseen. (Bratton & Gold 1999, 56–58.) Hannele Seeck (2012, 41) mainitsee kirjassaan ”Se, miten työ ymmärretään, vaikuttaa siihen, millaista johtamista sen nähdään tarvitsevan”. Järvisen (2000, 28–30) mukaan esimiehellä tulee olla hyvä motivaatio sekä henkilökohtainen johtamiskäsitys siitä, miten yhteisöjä ja ihmisiä johdetaan sekä hänen täytyy olla myös hyvin perillä johtajan keskeisimmistä tehtävistä. Kaikista yllämainituista asioista voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että johtaja tarvitsee hyvän koulutuksen ja erinomaisen itsensä kehittämisenhalun johtajana.

Tutkimuksen tulosten perusteella voin todeta, että lähijohtajien työnhallinta ei ollut hallittua. He eivät voineet suunnitella työaikaansa, koska esimerkiksi äkillisten tehtävien vuoksi he joutuivat keskeyttämään toisen tehtävän useita kertoja työpäivän aikana. Kuten jo aiemmin mainitsin, tulisi johtajan työn olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. Myös työtehtävien määrä suhteessa työaikaan tulisi olla tasapainoinen.

5.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimus tuotti tietoa lähijohtajien viidestä ydintehtävästä sekä muista työtehtävistä ja niihin kuluneesta työajasta viikkotasolla. Viideksi ydintehtäväksi muodostuivat henki-

löstöhallinto, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin yhdensuuntaiset lähijohtajien työtehtävien suhteen verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin (Vrt. Narinen 2000, Aarva 2009, Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, Niiranen 2014, Effken ym. 2011, Kang ym. 2012, Jeon 2013).

Ainoastaan kolmantena ydintehtävänä oleva viestintä on esiinnousseesta viidestä ydintehtävästä sellainen, joka ei ole aikaisemmissa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista käsittelevissä tutkimuksissa noussut erityisesti esiin tällaisesta työaikaan liittyvästä näkökulmasta. Teknologia menee koko ajan eteenpäin ja uusia viestintäkanavia otetaan käyttöön yhä kiihtyvällä tahdilla myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teknologian kehityksessä on tärkeää muistaa hyvä koulutus ja perehdytys uusiin ohjelmiin. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että kaksi lähijohtajaa viidestätoista käyttää sähköistä kalenteria, vaikka kyseisessä organisaatiossa on kaikki työntekijät ohjeistettu käyttämään sähköistä kalenteria. Sähköistä kalenteria käyttämällä voidaan hyvin esimerkiksi suunnitella kokousaikataulut, koulutukset ja muut tapaamiset. Erilaiset sähköiset viestintäkanavat ovat tulleet työelämään jäädäkseen. Jokaisen työntekijän, siis myös lähijohtajan tulee jatkuvasti päivittää tietoja eri viestintäkanavien osalta. Lähijohtajan tehtävänä viestinnän osalta on se, että hän jakaa sitä tietoa koko henkilöstölle, mitä hän esimerkiksi sähköpostin kautta saa esimieheltään.

Työn suunnittelun osalta lähijohtajat toivat esiin, että he eivät kovin tarkasti voi suunnitella työpäiviään. He toivat kuitenkin työajan suunnittelusta esiin, että he suunnittelevat työajan itsenäisesti siltä osin kuin se on mahdollista. Kun taas Nizar(2014) sekä Vuokko Niiranen ja Johanna Lammintakanen (2014b) tuovat esiin, että kaiken toiminnan perusteena tulisi olla hyvä suunnittelu ja organisointi. Johtamistyö muotoutuu koko ajan ja siihen tarvitaan todellakin tekijöiden lisäksi aikaa ja tilaa.

Työajan osalta lähijohtajilla on paljon haasteita. Työaika heillä ei riitä päivittäisten työtehtävien hoitoon. Tämä tietysti kertautuu lähes jokaisena päivänä. Heillä on suuria haasteita edessä työajan suhteen, kuten tutkimustuloksista voi havaita. Heille on koko ajan organisaatiomuutosten myötä tullut ja on tulossa uusia työtehtäviä. Liikkumavara on työyhteisöissä vielä melko tuntematon käsite. Kerkkänen ja Niiranen (2014) tuovat

esiin, että liikkumavaran ja ajankäytön suhde on täysin näkyvässä lähijohtajan ajanhallinnassa ja ajankäytön priorisoinnissa. Oman työn suunnittelu on ensiarvoista lähijohtajien työssä. Työn suunnittelu omassa yksikössä on kaikkien kannalta tärkeää. Näin jokainen tietää mihin suuntaan ollaan menossa ja minkälaisella vauhdilla. Hyvä työhallinta auttaa johtajaa tekemään työtehtävät realistisessa aikataulussa.

Sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjelmassa (2009, 38–39) tulee esille, että hoitotyön johtajan tulee ottaa huomioon palvelukokonaisuudet palvelujen kehittämisessä. Lisäksi toimenpideohjelmassa mainitaan, että hoitotyönjohtajien tulee jatkuvasti huolehtia alansa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjelmassa on vahvasti mukana kehittäminen ja tutkimustoiminta. Tämän tutkimuksen tuloksena voin todeta, että tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat eivät tuoneet vahvasti esille kehittämis- ja tutkimustoimintaa kalenteritehtävässä eikä haastatteluissa. Tutkimus- ja kehittämistoiminta organisaation kaikille tasoille olisi hyvin tervetullutta toimintaa tämän päivän työyhteisöihin. Kaikille tähän tutkimukseen osallistuneille tällainen tutkimustoiminta oli ihan uutta.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena näen, että lähijohtajan työtehtävien ja työtehtäviin käytetyn ajankäytön tutkimista olisi edelleen hyvä jatkaa. Tutkimisen tarpeellisuutta puoltaa se, että koko ajan organisaatioissa tapahtuu organisaatiomuutoksia. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia, muuttuvatko lähijohtajien työtehtävät organisaatiomuutosten myötä. Tutkimusmenetelmäksi soveltuisi havainnointitutkimus. Havainnointitutkimus toisi uudenlaista näkökulmaa, toisen henkilön havainnoimana. Toki havainnointitutkimuksen osalta olisi haasteellista se, että tutkijan aikaa kuluisi paljon, mutta hyvänä asiana olisi se, että luotettavuus tutkimustuloksiin lisääntyisi. Hyvänä jatkotutkimusaiheena olisi myös keskijohdon ja ylemmän johdon työtehtävien tutkiminen vastaavalla tavalla. Näihin tutkimustilanteisiin soveltuisi myös havainnointitutkimus.

Tutkimusaineistona voisi olla kaikki nämä edellä mainitut tutkimukset ja niiden lisäksi on hyvä vielä tutkia, mitkä ovat ylemmän johdon mielestä keskijohtoon ja lähijohtoon

kuuluvien henkilöiden ydintehtävät. Vastaavasti keskijohdolta kysytään, mitkä ovat ylemmän johdon ja lähijohdon ydintehtävät. Tietysti myös lähijohtajilta kysyttäisiin, mitkä ovat heidän mielestään keskijohdossa ja ylimmässä johdossa toimivien henkilöiden ydintehtävät. Tuloksia tulisi verrata toisiinsa. Näin tulisi tietoisuuteen, minkälainen ymmärrys milläkin johtamistasolla vallitsee toisen tason johtamisesta ja ydintehtävistä.

Toisaalta hyvänä jatkotutkimusaiheena olisi myös viestinnän tutkiminen. Siinä voisi tutkia, minkälaisena osana se toimii esimerkiksi lähijohtajan työssä. Lisäksi mielenkiintoista on tutkia ja raportoida, mitä kaikkea viestintä kokonaisuudessaan pitää sisällään. Tutkimuksessa on hyvä kiinnittää myös huomiota siihen, mitkä ovat eri viestintäkanavat ja mahdollisuudet organisaatiossa ja kuinka niitä kaikkia hyödynnetään työyhteisössä. Tähän aiheeseen liittyen olisi tutkimuksessa myös hyvä selvittää, minkälaista koulutusta henkilöstö saa organisaatiossa käytettävistä eri viestintämahdollisuuksista.

LÄHTEET

Aarva Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampere University Press, Tampere.

Anttila Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Saatavissa: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallanalyysi (Luettu 20.10.2014)

Arman Rebecca, Dellug Lotta, Wikström Ewa & Törnström Linda 2009. What health care managers do: Applying Mintzberg's structure observation method. Journal of Nursing management, 17(6), 718-729.

Bratton John & Gold Jeffrey 1999. Human Resource Management. Theory and practice. Macmillan Press LTD. Great Britain.

Burns Tom & Stalker George Macpherson, 1961. The management of innovation. Tavistock, London.

Chia Robert 2003. Organization theory as a postmodern science. Teoksessa Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian (toim.). The Oxford handbook of organization theory. Oxford University Press, London, 113-140.

Effken Judith A, Brewer Barbara B, Logue Melanie D, Gephart Sheila & Verran, Joyce A. 2011. Using cognitive work analysis to fit decision support tools to nurse managers' work flow. International Journal of Medical Informatics, 80 (10), 698–707.

Fayol Henri (1918/1990). Johtamisen perusteet. Suomentanut Silva Lehtinen. Rastor, Helsinki. (Ranskalainen alkuteos 1918).

Eskola Jari & Suoranta Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Gillespie Richard 1991. Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments. Cambridge University Press. Cambridge.

Greenberg Jerald & Baron Robert A 2008. Behavior in organizations. Pearson Prentice Hall.

Harisalo Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.

Hatch Mary J & Yanova Dvora 2003. Organization theory as an interpretive science. Teoksessa Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian (toim.). The Oxford handbook of organization theory. Oxford University Press, London, 63–87.

Heikkilä Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Hyppänen, Riitta (2007). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

- Jeon Yun-Hee, Simpson Judy M, Chenoweth Lynn, Cunich Michelle & Kendig Hal 2013. The effectiveness of an aged care specific leadership and management program on workforce, work environment, and care quality outcomes: design of a cluster randomised controlled trial. *Implementation Science*, 8, 126–136.
- Juuti Pauli 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti Pauli (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 13–29.
- Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus, Juva.
- Järvinen Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Helsinki.
- Järvinen Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. *Ekonomia-sarja*. WSOY. Helsinki.
- Järvinen Pertti & Järvinen Annikki 2000. Tutkimustyön metodeista. *Opinpajan kirja*, Tampere.
- Järvinen Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kakkuri-Knuuttila Marja-Liisa & Heinlahti Kaisa 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tammer-Paino, Tampere.
- Kang Chun-Mmei, Ghiu Hslao-Ting, Hu Xi-Hsiao-Lien, Lee Pi-Hsia, Chang Wen-Yin 2012. Comparisons of self ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. *Journal of Nursing management*, 20, 938–947.
- Kankkunen Päivi & Vehviläinen-Julkunen Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kerckänen Mervi & Niiranen Vuokko 2014. Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerckänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 57–82.
- Kinnunen Juha, Kuusi Osmo, Lammintakanen Johanna, Myllykangas Markku & Rynänen Olli-Pekka 2004. Tulevaisuusvaliokunta. Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet. Skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Esiselvitys. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2004.
- Kinnunen Juha 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 8. 165–180.
- Kiviniemi Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltoila Juhani & Valli Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä. 70–85.
- Koivistoinen Mari & Pellinen Katri 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerckänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 109–120.

Kouvola sanomat 21.11.2014. Careasta vähennetään 106 työntekijää. Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/Online/2014/11/21/Careasta%20v%C3%A4hennet%C3%A4n%20106%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4/20144523/4> (Luettu 21.11.2014)

Kuula Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Kuula Arja & Tiitinen Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 446–459.

Kvali MOTV. Teemahaastattelu. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html (Luettu 18.7.2014).

KVTES 2014–2016, 2014. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Kuntatyönantajat. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kyngäs Helvi & Vanhanen Liisa 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 1999, 11(1), 3–12.

Lammintakanen Johanna 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 237–258.

Lammintakanen Johanna 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 96–108.

Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 259–269.

Latvala Eila, & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki, 23–30.

Leinonen Jaana 2012. ”Monelta suunnalta suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä”: Johtamisen liikkumavara kuntajohtajan silmin. Acta 232. Lapin yliopisto & Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Lönnqvist Jouko 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita, Helsinki.

Majoinen Kaija 2014. Esipuhe. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 3.

Mayo Elton (1933/2003). The human problems of an industrial civilization. Routledge, London.

Mintzberg, Henry 1980. The nature of managerial work. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Myllärinen Tarja 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 90–100.

Narinen Arja 2000. Terveystieteiden osastonhoitajien työnsisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osaston väitöskirja 1:2000. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Niiranen Vuokko 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kriteerit. Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti, 12(2), 226–233.

Niiranen Vuokko 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 43–56.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2011. Hallintotieteen rajapinnoilla - sosiaalihal-
lintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Jari (toim.). Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, Mitä, Minne? Tampere University Press, Tampere, 113–139.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014a. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen ja kontekstit. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 18–22.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014b. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto, Helsinki, 144–149.

Nivala Veijo 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti Pauli (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Helsinki, 129–140.

Nizar Belal Said 2014. Time management in nursing work. International Journal of Caring Sciences, 7(3), 746–749.

Nummenmaa Lauri 2011. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Livonia Print, Latvia.

Ollila Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Parvinen Petri, Lillrank Paul & Ilvonen Karita 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut ja valvonta. Tammer-paino Oy, Tampere.

Pepermans Roland, Mentens, Cindy, Goedee Maarten, Jegers Marc & Kristof van Roy 2001. Differences in managerial behaviour between head nurses and medical directors in intensive care units in Europe. International Journal of Health Planning and Management, 16(4), 281–295.

Pietilä Veikko, 1976. Sisällön erittely. Gaudeamus, Helsinki.

Puusa Anu, Reijonen Helen, Juuti Pauli & Laukkanen Tommi 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. BALTOprint. Liettua.

Puusa Anu, Mönkkönen Kaarina & Kuittinen Matti 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa Anu & Reijonen Helen (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress, 94–116.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 81–104.

Roethlisberger Fritz J 1941. The Hawthorne experiments. Teoksessa Jay M. Shafritz & J. Steven Ott (toim.). Classics of organization theory. Wadsworth, Belmont, 158–166.

Ruusuvuori Johanna, 2010. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 269–299.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 9-36.

Sajama Seppo 2010. Logiikka ja argumentaatio. Luentomateriaali, filosofian perusopinnot, filosofian menetelmät. Itä-Suomen avoin yliopisto.

Seeck Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Simoila Riitta 1999. Hoitotyön johtaminen - mitä se on? Teoksessa Simoila Riitta, Kangas Riitta & Ranta Jouko (toim.). Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Tampere, 17–25.

Sinkkonen Sirkka 1999. Onko sukupuolella merkitystä johtamisessa? Teoksessa Simoila Riitta, Kangas Riitta & Ranta Jouko (toim.). Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy, Tampere, 170–183.

Sinkkonen Sirkka & Taskinen Helena 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Jari Vuori (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki, 117-130.

Smircich Linda & Morgan Gareth 1982. Leadership: The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science, 18.(3), 257–273.

Smith John H. 1998. The enduring legacy of Elton Mayo. Human relations, 51(3), 221–249.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisusarja 2009:18. Yliopistopaino, Helsinki. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf (Luetu 2.8.2014).

Stakes 2007. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004. Yliopistopaino, Helsinki.

Suonsivu Kaija, 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. Tehy ry. Sarja A: Tutkimuksia 1/2001. Multiprint Oy. Saatavissa: http://www.tehy.fi/@Bin/45356/156426_Puu_ja_kuori_B5.pdf (Luettu 20.8.2014).

Sutinen Päivi 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta 233. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Taylor Fredrick W (1911/1967). Principles of scientific management. W.W.Norton. New York.(Ilmestynyt suomeksi: Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. 1914). Karisto. Hämeenlinna.

Tengelin Ellinor, Arman Rebecka, Wikström Ewa & Dellve Lotta, 2011. Regulating time commitments in healthcare organizations - managers' boundary approaches at work and in life. Journal of Health Organization and Management, 25(5), 578-599.

Tilastokeskus 2012. Väestöennuste. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html (Luettu 21.11.2014)

Tilastokeskus 2014. Lähes joka viides suomalainen 65 vuotta täyttänyt. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vaerak/2013/01/vaerak_2013_01_2014-09-26_tie_001_fi.html (Luettu 21.11.2014)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työaikalaki 9.8.1996/605. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Suomen%20laki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search[type]=pika&search[pika]=Suomen%20laki) (Luettu 19.12.2013).

Töttö Pertti 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Uusitalo Hannu 1997. Tiede, tutkimus ja tutkielma. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Valli Raine 2010. Mitä numerot kertovat? Teoksessa Aaltoila Juhani & Valli Raine (toim.) Ikunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva, 222–234.

Vartio Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Vesterinen Pirkko 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti Pauli (toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 141–156.

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki

Viitanen Elina, Kokkinen Lauri, Konu Anne, Simonen Outi, Virtanen Juha V, & Lehto Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämässätiön tutkimusjulkaisuja nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Viitanen Elina & Lehto Juhani 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Jari Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY, Helsinki. 117–130.

Viitanen Elina, Wiili-Peltola Erja & Lehto Juhani 2002. Osastonlääkäri lähiesimiehenä. ”Enemmän tämmönen seniorikonsultti”. Suomen Lääkärilehti, 38, 3755–3757.

Virtanen Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Vuori Jari 2005. Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa Jari Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY, Helsinki, 10–33.

Wiio Osmo 1971. Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Weiling Göös, Helsinki.

Wiio Osmo 1996. Information and Communication. A Conceptual Analysis. University of Helsinki. Department of Communication. Publications. Series 1C/1/1996. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Willberg Eeva 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen> (Luettu 01.10.2014).

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 23.3.2009. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa7.html> (Luettu 20.8.2014)

Yukl Gary 2006. Leadership in organizations. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

LIITE 1. Tiedote hoiva-asumisen ja kotihoidon johtajille

Hyvä hoiva-asumisen johtaja ja kotihoidon johtaja

Olen terveystieteiden maisteriopiskelija Itä-Suomen yliopiston yhteiskunta- ja kauppateieteiden tiedekunnan sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta. Teen pro gradu tutkimusta aiheesta ”Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö”. Tutkimusluvan tutkimukseen olen hakenut ja saanut organisaationne tutkimuslupakäytännön mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lähijohtajien työnsisältöä eli mistä tehtävistä työnsisältö koostuu. Toiseksi tutkimuksella on tarkoitus tuoda esiin, miten lähijohtajat kuvaavat työajankäyttöä. Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella voidaan suunnitella lähijohtajille johtamiskoulutusta ja lisäksi voidaan selvittää, olisiko työn sisällössä tehtäviä, joihin apua olisi saatavilla esimerkiksi hyvinvointipalvelujen tukipalveluista.

Haen tutkimuskysymyksiin vastausta lähijohtajien kuvaamana kalenteritehtävän ja haastattelujen avulla. Tutkimus on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat tekevät kalenteritehtävän. Kalenteritehtävässä tutkimukseen osallistuva henkilö kirjaa työtehtävät ja niihin kuluneen ajan. Kirjaamista tehdään yhden työviikon ajalta. Tehtävästä annetaan tarkat ohjeet ennen tutkimuksen alkua. Toisessa vaiheessa haastattelen neljää hoivatyön esimiestä ja neljää kotihoidon ohjaajaa. Haastateltavien valintaperusteet tarkentuvat, kun olen analysoinut kalenteritehtävän. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen ajankohta on viikoilla 7 ja 8, vuonna 2014. Toinen vaihe tutkimuksesta ajoittuu helmi- maaliskuulle 2014.

Tutkimuksen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää ilman syytä missä vaiheessa tahansa. Toki, mitä suurempi määrä tutkimukseen osallistuvia on, sitä kattavammat ovat tulokset. Ennen tutkimusta kysyn kirjallisesti jokaiselta hoivatyön esimieheltä ja kotihoidon ohjaajalta suostumusta osallistua tutkimukseen. Kalenteritehtävän mukana on lomake, millä kerätään yleisiä taustatietoja tutkimusta varten. Kalenteritehtävä on laadittu sellaiseksi, että se ei vie kovin paljon työaika. Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota eikä siitä koidu kuluja haastateltaville. Haastatteluaineis-

to on vain tutkijan käytössä ja sitä säilytetään lukitussa paikassa tietosuojakäytännön mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys jää vain tutkijan tietoon.

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, haastattelut teen teemahaastattelun mukaisesti. Haastatteluteemat ja -kysymykset toimitan haastateltaville etukäteen, jotta he voivat perehtyä kysymyksiin ennen haastattelua. Haastatteluun varataan aikaa noin yksi tunti. Pyydän, että hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat saisivat osallistua haastatteluun työaikana. Nauhoitan haastattelutilanteen, koska haastattelujen jälkeen litteroin eli kirjoitan paperille haastattelun, jotta voin sen analysoida. Tietoja säilytän tietosuojavaatimusten mukaisesti ja ne ovat vain tutkijan eli allekirjoittaneen käytössä. Käytän tutkimuksessa kalenteritehtävän ja litteroidun aineiston analyysimenetelmänä laadullisen tutkimuksen induktiivista sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset julkaistaan Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu tutkielmana syksyllä 2014. Tutkijana varaan mahdollisuuden myös tieteellisen artikkelin julkaisemiseen. Yhden kappaleen pro gradu tutkielmasta luovutan tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle.

Kouvolassa 2.2.2014

Tutkimuksen tekijä

Teija Maija Heiskanen

Henkilöstöasiantuntija, erikoissairaanhoitaja, TtK, terveystieteiden maisteriopiskelija

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

puh. xxxxxxxxxxxx

sähköposti: [tunnus\(at\)student.uef.fi](mailto:tunnus@student.uef.fi)

Tutkimuksen ohjaajat

Johanna Lammintakanen
Laitoksen johtaja, ma. professori

Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

Sari Rissanen
Tiedekunnan varadekaani, yli-
opistolehtori
professori
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
laitos

LIITE 2. Tiedote asumispalvelujohtajille ja kotihoidon aluejohtajille

Hyvä Asumispalvelujohtaja ja kotihoidon aluejohtaja

Olen terveystieteiden maisteriopiskelija Itä-Suomen yliopiston yhteiskunta- ja kauppateieteiden tiedekunnan sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta. Teen pro gradu tutkimusta aiheesta ”Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö”. Tutkimusluvan tutkimukseen olen hakenut ja saanut organisaationne tutkimuslupakäytännön mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lähijohtajien työnsisältöä eli mistä tehtävistä työnsisältö koostuu. Toiseksi tutkimuksella on tarkoitus tuoda esiin, miten lähijohtajat kuvaavat työajankäyttöä. Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella voidaan suunnitella lähijohtajille johtamiskoulutusta ja lisäksi voidaan selvittää, olisiko työn sisällössä tehtäviä, joihin apua olisi saatavilla esimerkiksi hyvinvointipalvelujen tukipalveluista. Tutkittavaksi ryhmäksi on valittu hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat.

Haen tutkimuskysymyksiin vastausta lähijohtajien kuvaamana kalenteritehtävän ja haastattelujen avulla. Tutkimus on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat tekevät kalenteritehtävän. Kalenteritehtävässä tutkimukseen osallistuva henkilö kirjaa työtehtävät ja niihin kuluneen ajan kalenteriin. Kirjaamista tehdään yhden työviikon ajalta. Viikoiksi on valittu viikot 7 ja 8 vuonna 2014. Kalenteritehtävään on valittu kaksi viikkoa sen vuoksi, jos joku tutkimukseen osallistuva henkilö on lomalla toisen viikon, niin sitten toisella viikolla voi osallistua kalenteritehtävän tekemiseen. Tehtävästä annetaan tarkat ohjeet ennen tutkimuksen alkua. Toisessa vaiheessa haastattelen neljää hoivatyön esimiestä ja neljää kotihoidon ohjaajaa. Haastateltavien valintaperusteet tarkentuvat, kun olen analysoinut kalenteritehtävän. Tutkimus ajoittuu helmikuulle - maaliskuulle 2014.

Tutkimuksen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää ilman syytä missä vaiheessa tahansa. Toki, mitä suurempi määrä tutkimukseen osallistuvia on, sitä kattavammat ovat tulokset. Ennen tutkimusta kysyn kirjallisesti jokaiselta hoivatyön esimieheltä ja kotihoidon ohjaajalta suostumusta osallistua tutkimukseen. Kalenteritehtävän

mukana on lomake, millä kerätään yleisiä taustatietoja tutkimusta varten. Kalenteritehtävä on laadittu sellaiseksi, että se ei vie kovin paljon työaikaa. Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota eikä siitä koidu kuluja haastateltaville. Haastatteluaineisto on vain tutkijan käytössä ja sitä säilytetään lukitussa paikassa tietosuojakäytännön mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys jää vain tutkijan tietoon.

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, haastattelut teen teemahaastattelun mukaisesti. Haastatteluteemat ja -kysymykset toimitan haastateltaville etukäteen, jotta he voivat perehtyä kysymyksiin ennen haastattelua. Haastatteluun varataan aikaa noin yksi tunti. Pyydän, että hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat saisivat osallistua haastatteluun työaikana. Nauhoitan haastattelutilanteen, koska haastattelujen jälkeen litteroin eli kirjoitan paperille haastattelun, jotta voin sen analysoida. Tietoja säilytän tietosuojavaatimusten mukaisesti ja ne ovat vain tutkijan eli allekirjoittaneen käytössä. Käytän tutkimuksessa kalenteritehtävän ja litteroidun aineiston analyysimenetelmänä laadullisen tutkimuksen induktiivista sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset julkaistaan Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu tutkielmana syksyllä 2014. Tutkijana varaan mahdollisuuden myös tieteellisen artikkelin julkaisemiseen. Yhden kappaleen pro gradu tutkielmasta luovutan tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle.

Kouvolassa 2.2.2014

Tutkimuksen tekijä

Teija Maija Heiskanen

Henkilöstöasiantuntija, erikoissairaanhoidtaja, TtK, terveystieteiden maisteriopiskelija

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

puh. xxxxxxxxxxxx

sähköposti: [tunnus\(at\)student.uef.fi](mailto:tunnus(at)student.uef.fi)

Tutkimuksen ohjaajat

Johanna Lammintakanen
Laitoksen johtaja, ma. professori
opistolehtori,

Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

Sari Rissanen
Tiedekunnan varadekaani, yli-

professori
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
laitos

LIITE 3. Tiedote hoivatyön esimiehille ja kotihoidon ohjaajille

Hyvä Hoivatyön Esimies ja Kotihoidon Ohjaaja

Olen terveystieteiden maisteriopiskelija Itä-Suomen yliopiston yhteiskunta- ja kauppateieteiden tiedekunnan sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta. Teen pro gradu tutkimusta aiheesta ”Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö”. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lähijohtajien työnsisältöä eli mistä tehtävistä työnsisältö koostuu. Toiseksi tutkimuksella on tarkoitus tuoda esiin, miten lähijohtajat kuvaavat ajankäyttöään. Tavoitteena on, että tutkimustulosten perusteella voidaan suunnitella lähijohtajille johtamiskoulutusta ja lisäksi voidaan selvittää, olisiko työn sisällössä tehtäviä, joihin apua olisi saatavilla esimerkiksi hyvinvointipalvelujen tukipalveluista.

Haen tutkimuskysymyksiin vastausta lähijohtajien kuvaamana kalenteritehtävän ja haastattelujen avulla. Tutkimus on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa hoivatyön esimiehet ja kotihoidon ohjaajat tekevät kalenteritehtävän. Kalenteritehtävässä kirjaat työtehtävät ja niihin kuluneen ajan. Kirjaamista tehdään yhden työviikon ajalta. Tehtävästä annetaan tarkat ohjeet ennen tutkimuksen alkua. Toisessa vaiheessa haastattelun neljää hoivatyön esimiestä ja neljää kotihoidon ohjaajaa. Haastateltavien valintaperusteet tarkentuvat, kun olen analysoinut kalenteritehtävän. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutetaan viikoilla 7 ja 8. Kalenteritehtävään on varattu kaksi viikkoa, jos olet toisen viikon lomalla, on sinulla mahdollisuus osallistua kalenteritehtävään toisella viikolla. Toinen vaihe toteutetaan helmi- maaliskuussa 2014.

Tutkimuksen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää ilman syytä missä vaiheessa tahansa. Ennen tutkimusta kysyn kirjallisesti jokaiselta hoivatyön esimieheltä ja kotihoidon ohjaajalta suostumusta osallistua tutkimukseen. Kalenteritehtävän mukana on lomake, millä kerätään yleisiä taustatietoja tutkimusta varten. Tutkimuksessa ei tule missään vaiheessa esille tutkimukseen osallistuvan henkilötiedot. Kalenteritehtävä on laadittu sellaiseksi, että se ei vie kovin paljon työaikaa.

Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja haastattelun tyyli on teemahaastattelu. Haastatteluteemat ja -kysymykset toimitan sinulle etukäteen, jotta voit perehtyä niihin ennen

haastattelua. Haastatteluun varataan aikaa noin yksi tunti. Haastattelu aika on sinulle työaika. Nauhoitan haastattelutilanteen, koska haastattelujen jälkeen litteroin eli kirjoitan paperille haastattelun, jotta voin sen analysoida. Tietoja säilytän tietosuojavaatimusten mukaisesti ja ne ovat vain tutkijan eli allekirjoittaneen käytössä.

Tutkimustulokset julkaistaan Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu tutkielmana syksyllä 2014. Tutkijana varaan mahdollisuuden myös tieteellisen artikkelin julkaisemiseen. Yhden kappaleen pro gradu tutkielmasta luovutan tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle.

Tarvittaessa annan lisätietoa tutkimuksesta. Olen saanut tutkimusluvan tutkimuksen tekemiseen työskentelyorganisaatiostanne tutkimuslupakäytännön mukaisesti.

Kouvolassa 2.2.2014

Tutkimuksen tekijä

Teija Maija Heiskanen

Henkilöstöasiantuntija, erikoissairaanhoitaja, TtK, terveystieteiden maisteriopiskelija

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

puh. xxxxxxxxxxxx

sähköposti: [tunnus\(at\)student.uef.fi](mailto:tunnus(at)student.uef.fi)

Tutkimuksen ohjaajat

Johanna Lammintakanen

Laitoksen johtaja, ma. professori
opistolehtori,

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

Sari Rissanen

Tiedekunnan varadekaani, yli-

professori

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
laitos

LIITE 4. Suostumuslomake

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Olen saanut selvityksen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu-tutkielmasta ”Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö” ja tässä tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä.

Suostun siihen, että osallistun kalenteritehtävään ja yksilöhaastatteluun, joka nauhoitetaan. Kalenteritehtävässä ja haastattelussa antamani tiedot käytetään vain kyseessä olevaan tutkimukseen. Kaikki tutkimusmateriaali säilytetään lukitussa paikassa tietosuojakäytännön mukaisesti. Henkilöllisyyteni jää vaan tutkijan tietoon. Kalenteritehtävän analysoinnin yhteydessä henkilöllisyys muutetaan koodeiksi. Tutkija kirjoittaa nauhoitetun haastatteluaineiston tekstiksi ja kirjoittamisen yhteydessä haastateltavien henkilöllisyys muutetaan koodeiksi. Kaikki tutkimusaineisto hävitetään tulosten analysoinnin jälkeen tietosuojakäytännön mukaisesti. Analyysivaiheessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja tulokset esitetään siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on minulle vapaaehtoista, ja tutkimukseen osallistumisen voin keskeyttää missä vaiheessa tahansa ilman selvitysvelvollisuutta. Olen tietoinen myös siitä, että tutkimukseen osallistumisesta ei koidu minulle kustannuksia, enkä saa osallistumisesta palkkiota.

Annan suostumukseni kalenteritehtävään ja yksilöhaastatteluun alla olevalla allekirjoituksellani.

Kalenteritehtävän teen viikolla numero 7 tai 8 (ympyröi sopiva vaihtoehto)

Paikkakunta ja päivämäärä

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Teija Maija Heiskanen

Henkilöstöasiantuntija, erikoissairaanhoitaja, TtK, terveystieteiden maisteriopiskelija

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

LIITE 5. Kalenteritehtävän ohjeistus

Ohjeistus kalenteritehtävään

Tämä ohjeistus liittyy Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu tutkielman ”Lähijohtajan työnsisältö ja ajankäyttö” kalenteritehtävään.

Olet antanut kirjallisen suostumuksen tähän kalenteritehtävään osallistumiseen. Kalenteritehtävä toteutetaan viikoilla 7 ja 8 vuonna 2014. Valitse jompikumpi viikko, jonka aikana täytät kalenteria. Täytä kalenteria yhden työviikon ajalta. Suostumuksen yhteydessä olet ilmoittanut, millä viikolla teet kalenteritehtävän. Tämän ohjeen yhteydessä saat kalenterin, jossa on jokaiselle viikonpäivälle (maanantai-sunnuntai) oma kalenterisivu. Kalenterissa kellonajat ovat puolen tunnin välein. Kirjaa kuitenkin työpäiviesi aikana työskentelyyn liittyvät työtehtävät kalenteriin 10 minuutin tarkkuudella. Ajan kirjaaminen on erityisen tärkeää tutkimuksen kannalta. Aloita aina päivän kirjaukset kellonajalla ja kirjoita perään työ alkoi ja vastaavasti päätä päivän kirjaukset kellonajalla ja kirjoita työ päättyi.

Kirjausohjeita:

- Kirjaa tarkasti työsi sisältö, mitä ko. aikana teit ja missä teit. Esimerkiksi soitin sijaista työvuoroon omassa työhuoneessa.
- Kokouksista kannattaa kirjata, missä kokous oli ja mitä asioista siellä käsiteltiin. Esimerkiksi sijaisasiat, oman työn suunnitteluun liittyvät asiat, tiedotusasiat, talousasiat ym.
- Kirjaa kaikki matkat, jos liikut työpäivän aikana esimerkiksi kokoukseen johonkin toiseen yksikköön tai menet koulutukseen johonkin toiseen yksikköön (mistä mihin ja siihen kulunut aika).
- Koulutuksista kirjaa kalenteriin, mitä asioita koulutuksessa käsiteltiin.
- Kirjaa ruokailu- ja kahvitauot.
- Suunnitteluajasta kirjaa, mitä suunnittelit.

Kalenteri on paperikalenteri. Kalenterin ja tämän ohjeistuksen lisäksi saat värikynät ja teroittimen.

Erilaisia kyniä ja värejä on tarkoitus käyttää seuraavasti:

- **Kuulakärkikynä** Kirjoita kuulakärkikynällä kalenteriin sellaiset asiat, jotka ovat ko. viikolle ennalta suunniteltuja. Näille tapahtumille ja tehtäville ei tarvitse piirtää kehystä millään värillä.
- **Lyijykynä** Kirjoita kaikki muut työtehtävät ja tapahtumat lyijykynällä.

Kehystä työtehtävät ja tapahtumat seuraavilla väreillä:

- **Punaisella** Äkillisesti, yllättäen tullut tehtävä ko. viikolle.
- **Vihreällä** Jos työtehtävä tai tapahtuma siirtyy pois ko. viikolta eli peruuntuu.
- **Ruskealla** Työtehtävä tai tapahtuma siirtyy jostakin muualta ko. viikolle.
- **Sinisellä** Suunnitteluun liittyvät tehtävät.
- **Oranssilla** Ruoka- ja kahvitauot

Kirjaa kalenteriin, miltä taholta tehtävä sinulle tulee, esimerkiksi esimieheltä, työntekijöiltä, keneltä? Kirjaa kalenteriin myös kaikki suunnittelutyö, mitä työpäiväsi aikana teet. Tee kirjaukset tikkukirjaimilla, näin kirjoitus on mahdollisimman selkeää. Jos kalenterin sivu ei riitä, voit kirjata asioita myös kalenterin toiselle puolelle. Tee kirjaukset reaaliajassa, näin sinulle ei tule paineita kalenterin täyttämiseen.

Kun viikko on eletty, palauta taustatietolomake, kalenteri, värikynät ja teroitin allekirjoittaneelle sisäisessä postissa. Palautuskuori on tässä mukana. Taustatietolomakkeen voit laittaa sille varattuun kuoreen ja kun suljet kuoren, voit lähettää taustatietolomakkeen kalenterin kanssa samassa kuoreessa minulle. Lajittelen taustatietolomakkeet kuoriin heti erilleen kalentereista.

Huomioithan vielä, että kalenterissasi on nimi. Nimeä tarvitsen valitessani haastateltavia yksilöhaastatteluun, niin tiedän sitten ottaa oikean kalenterin mukaan haastattelutilanteeseen. Haastattelun jälkeen nimet kalentereista poistetaan tietosuojakäytännön mukaisesti.

Kun olen analysoinut kalenteritehtävän, otan yhteyttä valitsemini haastateltaviin kolmen viikon kuluessa yksilöhaastattelua varten.

Lisätietoja voit tarvittaessa kysyä allekirjoittaneelta joko puhelimitse 050 075 6508 tai sähköpostitse [tunnus\(at\)student.uef.fi](mailto:tunnus(at)student.uef.fi)

Antoisia hetkiä kalenteritehtävän parissa.

Teija Maija Heiskanen
Henkilöstöasiantuntija, erikoissairaanhoitaja, TtK, terveystieteiden maisteriopiskelija

Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitos

LIITE 6. Kalenteritehtävän päivänäkymä

Malli paperikalenterin yhdestä päivästä.

Päiväkalenteri : Viikonpäivä		Päivämäärä
Aika	Tapaaminen	
7:00		
7:30		
8:00		
8:30		
9:00		
9:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		
12:30		
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		

15:00
15:30
16:00
16:30
17:00
17:30
18:00
18:30

LIITE 7. Taustatietolomake

Taustatietolomake

Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen laitoksen pro gradu tutkielma
 ”Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö”.

Ikäni vuosina: _____

Sukupuoli: nainen _____ mies _____

Ammatillinen

koulutukseni:

Täydennyskoulutukseni (vähintään kuukauden mittainen koulutus).

Kirjoita alla olevaan tilaan koulutuksen nimi, kesto ja koulutuksen järjestäjä: _____

Työkokemukseni hoitotyössä vuosina: _____

Työkokemukseni lähijohtajana vuosina: _____

Työsuhteeni on vakituinen _____

määräaikainen _____

Henkilökunnan määrä: _____

LIITE 8. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Työkokemus hoitotyössä, vuosina_____

Työkokemus lähijohtajana vuosia_____

Työyksiköiden määrä_____

Henkilökunnan määrä_____

HAASTATTELUTEEMA 1: Lähijohtajan työnsisältö

Mitkä ovat mielestäsi lähijohtajan työtehtävät?

Minkälaiseksi muodostuvat sisältöalueet ja työtehtäväkokonaisuudet työssäsi?

Mitkä ovat mielestäsi johtamisen ydintehtäviä ja mitkä ovat tukitehtäviä?

Onko joku muu taho, mikä voisi tehdä tukitehtäviä?

Jos on, niin mikä taho?

Onko sinulla mielestäsi sellaisia työtehtäviä, jotka kuuluisivat jollekin toiselle ammattihenkilölle?

Jos on, kenelle?

Jos saisit itse valita, mihin tehtävään haluaisit käyttää enemmän aikaa?

Onko joku työtehtävä sinulle haastavampi/ vähemmän haastava?

HAASTATTELUTEEMA 2: Lähijohtajan ajankäyttö

Mitä ajatuksia sinulle tulee, kun ajattelet omaa työajan käyttöä viikkotasolla?

Mitkä asiat vaikuttavat työajanhallintaan?

Millä tavalla suunnittelet viikoittaisen ajankäytön työssäsi?

Mitkä ovat perustelusi kertomaasi ajankäytön suunnitteluun?

Onko sinulla mahdollisuus suunnitella ajankäyttö itsenäisesti?

Onko työviikko, jota olet kuvannut kalenteritehtävässä, tyypillinen viikkosi?

Miten näet itse pystytkö pitämään työajan ja vapaa-ajan erillään?

Onko joku työtehtävistäsi sellainen, että se vie paljon enemmän aikaa kuin joku toinen työtehtävä?

Mitkä tekijät tekevät ajankäytön haasteelliseksi?

Oletko kokenut, että työaika menee hukkaan?

Jos olet, kerro siitä lisää.

Mitä muuta lähijohtajan työnsisältöön ja ajankäyttöön liittyviä asioita haluat tuoda esille?